

# **Treball de Fi de Grau**

## **Títol**

Pla de Xarxes Socials de l'Ajuntament de  
Lleida

## **Autoria**

Anna Bastons Vilaltella

## **Professorat tutor**

**Arantza Danés Vilallonga**

## **Grau**

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

## **Tipus de TFG**

Projecte	X
Recerca	

## **Data**

02/06/2020

# Full resum del TFG

## Títol del Treball Fi de Grau:

<b>Català:</b>	Pla de Xarxes Socials de l'Ajuntament de Lleida		
<b>Castellà:</b>	Plan de Redes Sociales del Ayuntamiento de Lleida		
<b>Anglès:</b>	Social Media Plan of Lleida City council		
<b>Autoria:</b>	Anna Bastons Vilaltella		
<b>Professorat tutor:</b>	Arantza Danés Vilallonga		
<b>Curs:</b>	2019/20	<b>Grau:</b>	<b>Comunicació Audiovisual</b>
			<b>Periodisme</b>
			<b>Publicitat i Relacions Públiques</b>

## Paraules clau

<b>Català:</b>	<b>Ajuntament, comunicació institucional, xarxes socials, mitjans socials</b>
<b>Castellà:</b>	<b>Ayuntamiento, comunicación institucional, redes sociales, medios sociales</b>
<b>Anglès:</b>	<b>City council, institutional communication, social networks, social media</b>

## Resum del Treball Fi de Grau

<b>Català:</b>	Proposta de Pla de Xarxes Socials per a l'Ajuntament de Lleida, ja que no disposa d'una planificació per als mitjans socials, malgrat ser un usuari actiu a diverses xarxes. Per aquesta raó, s'estudia el seu cas i es proposen accions estratègiques per resoldre les seves necessitats comunicatives i contribuir a una millor estratègia de comunicació <i>online</i> de l'Ajuntament. Per a realitzar el projecte, s'ha partit de l'estudi teòric de la comunicació institucional a les xarxes i de l'anàlisi del pla digital de l'Ajuntament de Barcelona i Tarragona.
<b>Castellà:</b>	Propuesta de Plan de Redes Sociales para el Ayuntamiento de Lleida, puesto que no dispone de una planificación para los medios sociales, a pesar de ser un usuario activo en varias redes. Por esta razón, se estudia su caso y se proponen acciones estratégicas para resolver sus necesidades comunicativas y contribuir en una mejor estrategia de comunicación <i>online</i> del Ayuntamiento. Para realizar el proyecto, se ha partido del estudio teórico de la comunicación institucional en las redes y del análisis del plan digital del Ayuntamiento de Barcelona y Tarragona.
<b>Anglès:</b>	Proposal of Social Media Plan for the City council of Lleida, since it does not have any planning for the social networks, in spite of being an active user. For this reason, it studies his case and propose strategic actions to resolve his communicative necessities and contribute at a better strategy of online communication of the City council. To carry out this project, has been done the study of the institutional communication at the social media and the analysis of the digital plan of the City council of Barcelona and Tarragona.

# Índex

<b>1. Introducció</b>	<b>5</b>
1.2. Presentació del projecte	5
1.2. Elecció del tema i justificació	6
1.3. Limitacions	6
<b>2. Metodologia</b>	<b>7</b>
<b>3. Marc teòric</b>	<b>8</b>
3.1. Què és la comunicació institucional?	8
3.2. Evolució de la comunicació institucional	9
3.3. Conceptes d'identitat, imatge i reputació	11
3.4. Comunicació com a peça estratègia als ajuntaments	13
3.5. Les xarxes socials en la comunicació institucional	14
3.6. Pla de comunicació de xarxes socials	18
3.6.1. Elements del pla de comunicació 2.0	18
3.6.2. Fases del Social Media Plan	20
3.7. Planificació de la comunicació a les xarxes socials	21
3.7.1. Gestió i publicació de continguts	25
3.7.2. Pla i calendari de publicació	26
3.7.3. Gestió de consultes i comentaris	27

3.7.4.	Facebook, Twitter i Instagram	28
3.7.5.	Pla d'acció a Twitter	33
3.7.6.	Avaluació dels resultats i seguiment de la repercussió	35
<b>4.</b>	<b>Anàlisi comparativa</b>	<b>39</b>
4.1.	Pla de Social Media: Ajuntament de Barcelona	41
4.1.1.	Objectius de comunicació, missatge i públic	44
4.1.2.	Altres consideracions generals	46
4.1.3.	Planificació i calendari de publicació	46
4.1.4.	Atenció ciutadana (gestió de mencions, comentaris i missatges)	47
4.1.5.	Avaluació de resultats	47
4.1.6.	Gestió o Pla de Crisi	48
4.1.7.	Seguidors a les xarxes socials	49
4.1.8.	Pla a Twitter	49
4.1.9.	Pla a Facebook	53
4.1.10.	Pla a Instagram	55
4.2.	Pla de Social Media: Ajuntament de Tarragona	57
4.2.1.	Objectius de comunicació, missatge i públic	60
4.2.2.	Planificació i calendari de publicació	61
4.2.3.	Atenció ciutadana (gestió de mencions, comentaris i missatges)	61
4.2.4.	Avaluació dels resultats	63
4.2.5.	Gestió o Pla de crisi	64



4.2.6.	Seguidors a les xarxes socials	65
4.2.7.	Pla a Twitter	65
4.2.8.	Pla a Facebook	68
4.2.9.	Pla a Instagram	72
4.3.	Pla de Social Media: Ajuntament de Lleida	76
4.3.1.	Objectius de comunicació, missatge i públic	77
4.3.2.	Planificació i calendari de publicació	78
4.3.3.	Atenció ciutadana (gestió de mencions, comentaris i missatges)	79
4.3.4.	Avaluació dels resultats	79
4.3.5.	Gestió o Pla de Crisi	80
4.3.6.	Seguidors a les xarxes socials	80
4.3.7.	Pla a Twitter	81
4.3.8.	Pla a Facebook	84
4.3.9.	Pla a Instagram	85
4.4.	Comparació del Social Media Plan dels ajuntaments	88
<b>5.</b>	<b>Pla de Xarxes Socials de l'Ajuntament de Lleida</b>	<b>92</b>
5.1.	Introducció	93
5.2.	Objectius i accions	94
5.3.	Públics	96
5.4.	Missatge	97
5.5.	Guia d'estil, imatge gràfica i to	98

5.6.	Canals	100
5.7.	Normes d'ús i resposta	102
5.8.	Planificació	104
5.9.	Comunicació de crisi	118
5.10.	Indicadors d'avaluació	120
6.	Conclusions	124
7.	Bibliografia	125
8.	Annex	131
8.1.	Entrevista a Cristina Ribas	131
8.2.	Entrevista a Rosa Comes	139
8.3.	Entrevista a Elisabet Borreda	151

# 1. Introducció

## 1.2. Presentació del projecte

En ple segle XXI en què és viu un gran auge de noves tecnologies i mitjans socials, és pràcticament inimaginable que un Ajuntament quedi fora de l'esfera digital i no s'apropriï d'aquests mitjans per a poder comunicar-se amb la ciutadania, atendre les seves necessitats i donar-los solucions. Però, per a un municipi, a qui els ciutadans li demanen en primera instància l'atenció de serveis bàsics, no resulta suficient estar present a les xarxes socials, si no compta amb un pla digital (Castillo, 2018)<sup>1</sup>.

Les xarxes socials ofereixen una gran oportunitat perquè els ajuntaments es converteixin en governs 2.0, basats en la interacció i retroalimentació entre autoritats i usuaris. Segons Castillo (2018), l'Ajuntament es converteix en una administració digital, mitjançant la construcció d'una estratègia que utilitza eines tecnològiques per connectar amb els ciutadans i atendre les seves necessitats i serveis. Tot municipi, per pocs habitants que tingui, ha de construir el seu *Social Media Plan*, amb l'objectiu d'organitzar, monitorar i augmentar la qualitat de la seva comunicació amb els ciutadans (Redondo; Rojas, 2013)<sup>2</sup>.

Cada vegada són més les administracions locals que disposen d'un Pla de Comunicació de Xarxes Socials. A Catalunya, els ajuntaments de les tres províncies (Barcelona, Girona i Tarragona) tenen una estratègia digital per a les xarxes, excepte l'Ajuntament de Lleida. Aquest últim opta per estar present als mitjans socials de més rellevància, però sense seguir una comunicació planificada. Per aquest motiu, l'objectiu d'aquest projecte és dissenyar una proposta de Pla de *Social Media* per a l'Ajuntament de Lleida que s'adapti a les seves necessitats comunicatives. Per aconseguir-ho, partiré de l'estudi teòric de la comunicació institucional als mitjans socials, l'anàlisi del pla digital de l'Ajuntament de Barcelona i Tarragona i, per

---

<sup>1</sup> Castillo, A. (2018) *Construir la estrategia digital para un municipio*. Beers & Politics. Recuperat el 20 d'abril del 2020, de <https://beersandpolitics.com/construir-la-estrategia-digital-municipio>

<sup>2</sup> Redondo, M. i Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing. En un mundo que ya es 2.0*. (4 ed). Barcelona: Gestión 2000.

descomptat, l'anàlisi de la comunicació a les xarxes socials de l'Ajuntament de Lleida, per finalment, acabar presentant el Pla de Xarxes Socials d'aquesta institució i el procediment a seguir amb cadascuna de les fases que componen el pla.

## **1.2. Elecció del tema i justificació**

L'interès per abordar aquest tema de treball sorgeix a causa de diversos factors: d'una banda, avui en dia, més de 25 milions d'espanyols són usuaris de les xarxes socials i cadascun d'ells utilitza de mitjana 3,7 plataformes (IAB Spain, 2019)<sup>3</sup>. Així doncs, no és d'estranyar que els ajuntaments hagin decidit utilitzar els mitjans socials a favor seu, tenint en compte que la majoria dels seus públics es troben allí. En aquest context ha sorgit un nou perfil laboral, el *community manager* que s'encarrega de gestionar la presència en línia d'una organització o institució (Castelló, 2010)<sup>4</sup>. Com a estudiant de periodisme, aquesta figura emergent i la comunicació institucional em desperten un gran interès. En efecte, a través d'aquest treball tinc intenció d'aprendre més sobre la planificació estratègica de la comunicació a les xarxes socials i adquirir els coneixements necessaris per a poder aplicar-los en el futur.

D'altra banda, he centrat el meu projecte en l'Ajuntament de Lleida per un motiu pràctic: a l'estiu del 2019 vaig tenir l'oportunitat de realitzar un període de pràctiques de tres mesos a l'Ajuntament, una experiència que em va permetre conèixer a fons la institució i detectar les seves principals mancances comunicatives. Per aquesta raó, a través d'aquest Pla de Xarxes Socials, el meu objectiu és poder contribuir a una millor estratègia de comunicació online de l'Ajuntament i que això permeti a l'administració aconseguir els seus objectius generals.

## **1.3. Limitacions**

Per dur a terme la creació del projecte era necessari entrevistar a directius de comunicació de diverses institucions, entre elles l'Ajuntament de Lleida, amb l'objectiu d'analitzar el pla digital o la comunicació a les xarxes socials d'aquestes. Aquesta

---

<sup>3</sup> IAB Spain (2019) *Estudio Anual de Redes Sociales 2019*. Recuperat el 20 d'abril del 2020, de [https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf)

<sup>4</sup> Castelló, A. (2010) Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista Pangea* (4), 74-97.

feina no va ser difícil al principi, gràcies a l'avantatge de la relació i el contacte que he mantingut amb l'Ajuntament de Lleida, després de formar part de l'equip de comunicació com a estudiant en pràctiques. No obstant això, m'ha resultat més complicat establir contacte amb les persones amb qui no existia cap contacte en comú, com la directora de l'Ajuntament de Barcelona i la de Tarragona. Tot i això, gràcies a les xarxes socials he pogut contactar amb aquestes institucions, les quals s'han mostrat molt interessades i han acceptat participar en el treball.

## **2. Metodologia**

El primer pas per elaborar aquest projecte ha sigut posar en ordre totes les qüestions sobre la comunicació institucional mitjançant la creació d'un índex, a través del seguiment del qual pugués crear el *Social Media Plan*. A continuació, he dut a terme una cerca exhaustiva i una recopilació d'informació sobre el tema que aborda el treball. Aquesta informació s'ha obtingut de diverses fonts documentals com llibres, articles i publicacions en línia, les quals es troben enumerades en l'apartat [Bibliografia](#).

Tota aquesta informació que m'ha servit per contextualitzar el treball, així com el Pla de Xarxes Socials, configura el marc teòric, que tracta el tema de la comunicació institucional als ajuntaments, la publicació i gestió de continguts i el pla d'acció als diferents mitjans socials. També ha sigut necessari investigar sobre el Pla de *Social Media* i les etapes que el componen, amb la finalitat d'elaborar el de l'Ajuntament de Lleida.

El següent pas després de la documentació ha sigut contactar amb les persones a les quals pretenia entrevistar (les directores de comunicació dels ajuntaments de Barcelona, Tarragona i Lleida), a través d'un qüestionari d'elaboració pròpia recollit a l'Annex. Gràcies a aquestes entrevistes he analitzat meticulosament el Pla de Xarxes Socials i l'estratègia digital de cada administració, que juntament amb el marc teòric m'han permès realitzar el projecte.

Finalment, he creat el Pla de Xarxes Socials de l'Ajuntament de Lleida, a partir de tota la investigació i anàlisi anterior i identificades les necessitats comunicatives de

l'Ajuntament, observades mitjançant la meua experiència com a becària al Departament de Comunicació i l'entrevista amb la directora de secció.

### 3. Marc teòric

#### 3.1. Què és la comunicació institucional?

Villagra (2010)<sup>5</sup> defensa que la comunicació institucional és aquella que parteix de les institucions públiques i privades, amb l'objectiu d'informar a la ciutadania sobre les activitats que realitzen per tal d'aconseguir la seva legitimitat com a institució. Aquesta comunicació comprèn **“tota activitat comunicativa integrada, produïda per la institució, dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb la finalitat de crear una relació favorable amb ells”** (Villagra, 2010, p.216). En essència, Canel (2007)<sup>6</sup> es refereix a la comunicació institucional com “el procés de diàleg entre una institució i els seus públics” (p.52), el mitjà pel qual les institucions manifesten la seva identitat i la manera en què expliquen què fan i com es projecten a si mateixes cap a l'exterior. Dit d'una altra manera, la comunicació institucional és “el procés que tradueix la identitat de l'organització en imatge” (Dolphin, 2000, p.42)<sup>7</sup>.

Villagra (2010) diferencia la comunicació institucional de la corporativa per la naturalesa de les organitzacions que la realitzen, pels seus objectius i per com funcionen. Així, Mora (2009)<sup>8</sup> afirma que la comunicació institucional quan treballa cap a dins de les institucions busca conèixer la pròpia identitat de la institució, plasmar-la en la seva cultura i elaborar un discurs comprensible per als altres. Mentre que quan treballa cap a fora de l'organització, la comunicació institucional ha de merèixer credibilitat, demostrar rellevància i transmetre empatia. Gutiérrez i Porte

---

<sup>5</sup> Villagra, N. (2010) *Los retos de la marca corporativa y su relación con las marcas de producto*, a Villafañe, J. (Dir.), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles empresariales en España y Latinoamérica*. Informe Anual 2010. Madrid: Pearson Educación, pp.215-220.

<sup>6</sup> Canel, M. J. (2007) *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.

<sup>7</sup> Dolphin, R. R. (2000) *The Fundamentals of Corporate Communication*. Londres: Butterworth-Heinemann.

<sup>8</sup> Mora, J. M. (2009) *Dirección estratégica de la comunicación*. (ed.): *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA.

(2013)<sup>9</sup> asseguruen que si aquest procés es realitza eficaçment, el resultat final de la comunicació institucional serà la construcció de confiança i de legitimitat d'aquesta organització davant l'opinió pública o els seus grups d'interès o *stakeholders*<sup>10</sup>.

Per tant, la comunicació institucional és especialment important per a la generació de **credibilitat**, **reputació**, **legitimitat** i **confiança** en les organitzacions públiques (Gutiérrez i Porte, 2013).

Canel (2007) manifesta que les institucions públiques gestionen i proveeixen serveis per a tots els ciutadans, pagats mitjançant els impostos dels contribuents. Així mateix, un aspecte fonamental d'aquesta mena d'institucions és la responsabilitat que tenen pel fet de ser públiques. En aquest sentit, la comunicació institucional té un component estratègic intrínsec, que fa referència a quins missatges ha de transmetre la institució, com ha de fer-ho, on ha de dir-ho, a qui, quin és el resultat que s'espera d'aquesta interacció i com ha de respondre als *outputs* emesos pels públics (Canel, 2007). Finalment, Porte (2009)<sup>11</sup> sosté que la comunicació institucional ha de ser realitzada de manera organitzada, dirigida a les persones i grups de l'entorn social en el qual es desenvolupa la seva activitat, amb l'objectiu d'establir-hi relacions de qualitat i adquirir una notorietat social i imatge pública adequada a les seves finalitats i activitats.

### 3.2. Evolució de la comunicació institucional

Les dues últimes dècades del segle XX, són una etapa de maduresa de la comunicació empresarial i institucional. Noguero (2006)<sup>12</sup> afirma que en els anys vuitanta i noranta, comença a sorgir la figura del **director de comunicació**, també

---

<sup>9</sup> Gutiérrez García, E. i La Porte Fernández-Alfaro, T. (2013) *Introducción: misión de las instituciones en un ámbito democrático*. (ed.): *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press.

<sup>10</sup> Stakeholder és una paraula de l'anglès que, en l'àmbit empresarial, significa interessat o part interessada, i que es refereix a totes aquelles persones o organitzacions afectades per les activitats i les decisions d'una empresa.

<sup>11</sup> Porte, J. M. (2009) *La comunicación institucional como fundamento integrador*. Pamplona: EUNSA.

<sup>12</sup> Noguero, A. (2006). *Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización*. Universitat Autònoma de Barcelona.

conegut com a **dircom**<sup>13</sup>, en un context jeràrquic dins de l'estructura de gestió empresarial. A més, aquesta etapa es caracteritza per convertir als professionals de la comunicació institucional en assessors o consultors estratègics de comunicació. Cal destacar que, com indica Mora (2009), “la comunicació institucional implica necessàriament una visió integrada dels diferents aspectes de la comunicació de les organitzacions” (p. 23). Per tant, els directors de comunicació són qui tenen aquesta mentalitat integradora, que els porta a treballar de manera coordinada amb la resta de departaments de l'entitat, gestionant de manera coherent i cohesionada totes les àrees. A grans trets, “la integració dels departaments de comunicació en la vida de les institucions depèn en bona part de la capacitat de govern dels seus directius” (p. 70).

El desenvolupament teòric de la comunicació institucional està marcat principalment per dos paradigmes. Míguez (2007)<sup>14</sup>, Cornelissen (2008)<sup>15</sup> i Mora (2009) asseguren que el primer és el **paradigma relacional**, que va sorgir amb força durant els anys noranta i que se centra en l'anàlisi de les relacions entre institucions i públics. Aquests autors consideren el concepte de relació com l'eix de la comunicació institucional. El segon és el **paradigma reputacional**, que se centra en el context directiu i cerca aportar fórmules per a valorar i mesurar la reputació d'una organització davant els seus públics (Míguez, 2007; Cornelissen 2008; Mora 2009).

Actualment, el desenvolupament de la comunicació institucional està marcat per un entorn globalitzat, competitiu i canviant en què empreses i institucions s'enfronten amb desafiaments i oportunitats que requereixen anàlisis i plantejaments cada vegada més professionals de la comunicació, tant en l'àmbit estratègic com operatiu (Noguero, 2006).

---

<sup>13</sup> Dircom és l'acrònim de director de comunicació, és a dir, és un professional la missió del qual és establir la concepció, planificació i gestió de qualsevol mena d'activitat de comunicació que afecti la imatge pública de la seva organització o al seu propi funcionament intern.

<sup>14</sup> Míguez, M.I. (2007). *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Revista de estudios de comunicación. Bilbao: Facultad de ciencias sociales y de la comunicación. Universidad del País Vasco.

<sup>15</sup> Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. Londres: Sage.



### 3.3. Conceptes d'identitat, imatge i reputació

Mora (2009) sosté que conèixer la pròpia **identitat** de la institució és el punt de partida de la comunicació institucional. “La identitat és el conjunt de trets que configuren la personalitat d'una institució i la distingeixen d'unes altres: el seu origen, la seva història, la seva missió i les seves característiques essencials” (p.53). Per a Balmer i Greyser (2003)<sup>16</sup> la gestió de la comunicació institucional és la forma en què els públics coneixen les característiques particulars de la institució. Per aquest motiu, convé planificar la comunicació des de la perspectiva que tot el que es digui o es faci comunica una determinada manera de ser, una identitat pròpia i “quan la identitat d'una organització està ben gestionada, pot tenir com a resultat la fidelització dels seus diferents públics” (Balmer i Greyser, 2003, p.37).

Pel que fa a la **imatge institucional**, Capriotti (1999)<sup>17</sup> afirma que “és l'estructura mental de la institució que es formen els públics, com a resultat de tota la informació relativa a la organització” (p.29). Per a Capriotti (1999), la formació de la imatge institucional en els públics es genera a partir dels trets o atributs que s'atorguen a una corporació, com a resultat d'un procés d'informació cognitiu, que es genera a través de determinades fonts (mitjans de comunicació, relacions interpersonals i experiència personal). Frombrun (1996)<sup>18</sup>, Dolphin (2000) i Mora (2009) estan d'acord en què la comunicació institucional funciona de manera efectiva quan identitat i imatge coincideixen en els públics. D'aquesta manera, s'aconsegueix la coherència en els missatges que es transmeten tant cap a dins com cap a fora d'una institució.

Un altre element relacionat amb la imatge institucional és el concepte de **reputació institucional**. Villafañe (2004)<sup>19</sup> defensa que, juntament amb la imatge, configuren la

---

<sup>16</sup> Balmer, J. i Greyser, S. (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*. Londres: Routledge.

<sup>17</sup> Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicació.

<sup>18</sup> Frombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard: Harvard Business School Press.

<sup>19</sup> Villafañe, J. (2004) *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

percepció pública d'una institució, ja que la imatge actua com a figura i la reputació constitueix el fons sobre el qual es projecta la figura. La reputació institucional no és, doncs, la imatge d'una organització, sinó un judici o una valoració que s'efectua sobre la imatge (Villafañe, 2004). Per a Fombrun (1996) i Van Riel (2004)<sup>20</sup>, la reputació d'una institució pot ser entesa com la suma de percepcions que els *stakeholders* tenen d'una companyia. Per tant, aquests dos autors consideren la reputació com una mena d'avaluació que sorgeix en la ment dels públics sobre la imatge d'una institució. Per la seva banda, Fombrun (1996) afirma que la institució presenta alguns trets d'identitat com “la visibilitat, la diferenciació, l'autenticitat, la transparència i la fortalesa” que es consideren fonamentals en la consecució d'una bona reputació (p.57).

D'altra banda, Villafañe (2004) assegura que conceptualitzar la reputació exigeix una visió més integradora. Segons els seus estudis, la reputació implica una triple dimensió. En primer lloc, una **dimensió axiològica** que inclou els valors culturals de l'organització i un plantejament ètic en les seves relacions i responsabilitats socials. Una segona dimensió és un **comportament corporatiu compromès amb clients, empleats i accionistes** (si es tracta d'una societat que cotitza en borsa). La tercera dimensió es basa en una **actitud proactiva** de l'organització respecte a la comunicació de la reputació. En aquest últim aspecte, considera que l'activitat comunicativa ha d'estar enfocada a aconseguir una bona comunicació de la seva reputació. “La comunicació de la reputació és el que posa en valor el capital reputacional d'una institució, ja que la reputació que no es comunica no genera valor, encara que existeixi” (p.155). Per tant, segons sosté Villafañe (2004), “la reputació perquè generi valor ha de ser gestionada i comunicada” (p.193).

En conjunt, segons Villafañe (2004) la identitat, la imatge i la reputació han de gestionar-se en tots els nivells de l'organització i en totes les àrees de la seva activitat. L'autor afirma que el comportament de la institució, cada acte dels seus empleats, té un efecte en la percepció general dels públics creant la idea d'aquesta empresa o institució.

---

<sup>20</sup> Van Riel, C. (2004). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

### 3.4. Comunicació com a peça estratègica als ajuntaments

Villar (2016)<sup>21</sup> manifesta que la comunicació cada dia és més rellevant a l'hora de gestionar estratègicament un Ajuntament, ja que ha deixat de ser un tema prescindible per esdevenir un eix central en el desenvolupament de la gestió diària de la corporació municipal. “La comunicació com a peça estratègica requereix **planificació**, **organització** i **gestió** adequada per a canalitzar correctament tots els fluxos informatius que genera la institució” (p.22). En paraules d'Álvarez i Caballero (1997)<sup>22</sup>, “l'èxit d'una institució, d'un polític o d'un producte, està relacionat en proporció directa, a l'eficàcia de la seva activitat comunicativa” (p.19).

La comunicació en un Ajuntament s'entén com “el procés de gestió de les informacions que emanen d'aquesta en tots els seus nivells, així com la gestió de les respostes de la institució als públics amb l'objectiu d'aconseguir una bona relació amb ells, amb vocació de servei públic” (Villar, 2016, p.29). L'autor defensa que des d'un Ajuntament la comunicació institucional permet crear una comunitat integrada i participativa amb accions comunicatives adaptades a la idiosincràsia de cada localitat. D'aquesta manera, es genera la comunicació humana que permet connectar d'una forma més eficaç l'organització amb els seus públics.

Segons Villar (2016), l'auge dels canals de comunicació digitals ha significat un canvi substancial en la manera d'entendre la comunicació. No fa molts anys, els estudis sobre comunicació se centraven en els efectes que els mitjans massius produïen en la societat. En canvi, actualment s'analitza el nou paradigma de la comunicació, afavorit per l'aparició de les **xarxes socials**, que al costat dels dispositius electrònics permeten convertir a qualsevol receptor en emissor d'informació. Per la seva banda, Sotelo (2007)<sup>23</sup> afirma que la multiplicitat d'emissors i receptors genera una xarxa de canals comunicatius, on la informació flueix d'una forma més ràpida, però a la vegada afavoreix la pèrdua del control dels missatges.

---

<sup>21</sup> Villar, Jorge (2016) *Gestión y planificación de redes sociales profesionales: Todo lo que debes saber para gestionar correctamente redes sociales corporativas*. Deusto.

<sup>22</sup> Álvarez, T. i Caballero, M. (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

<sup>23</sup> Sotelo, C. (2007) *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.

Aquest nou paradigma de la comunicació fa que les institucions i, en el cas que s'estudia, els ajuntaments hagin de disposar d'estratègies comunicatives capaces de considerar aquest fenomen per a promoure la seva legitimitat com a organització, el diàleg, el control dels missatges i l'avaluació de la seva imatge (Villar, 2016).

### **3.5. Les xarxes socials en la comunicació institucional**

Villar (2016) defensa que el constant creixement de les xarxes socials digitals ha afectat el camp de la comunicació institucional, atès que estem en un entorn en el qual el que flueixen són les converses i les institucions han de ser participants, posant en pràctica la seva capacitat d'escolta, d'expressar interès, de compartir coneixements i de generar continguts ubics. L'autor exposa que ens trobem davant nous escenaris, amb noves maneres de comunicar-nos, de relacionar-nos, d'experimentar i de compartir:

No hi ha un inici ni un final en aquest procés, es tracta de moviments evolutius cap a altres maneres d'entendre i usar internet que li plantegen a les institucions desafiaments d'adaptació i canvis organitzacionals per a no quedar exclosos de l'escenari on avui es produeixen les converses. (p.16)

Zamora (2006)<sup>24</sup> declara que en les xarxes socials en línia les institucions aconsegueixen generar espais de trobada amb la societat, on se situa a l'interlocutor no com a mer usuari, sinó com a subjecte d'opinió i influència. Aquestes, es caracteritzen per ser llocs gratuïts d'internet, que permeten als usuaris relacionar-se i intercanviar informació de diferents maneres. La configuració del mapa tecnològic de xarxes socials disponibles és extensa, però està dominat per algunes que concentren l'accés de la gran majoria dels internautes: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube i LinkedIn (Zamora, 2006). Però, segons Celaya (2008)<sup>25</sup>, les xarxes socials sempre han existit. És el que es pot denominar una comunitat, un grup de persones relacionades entre si. En una primera aproximació, la participació en les xarxes

---

<sup>24</sup> Zamora, M (2006): Redes Sociales en Internet. Recuperat el 12 de novembre del 2019, de [www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/](http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/)

<sup>25</sup> Celaya, J. (2008) *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

socials *online* remet a les mateixes motivacions que en les *offline*: identificació, vinculació i pertinença (Celaya, 2008). En conjunt, Zamora (2006) defineix a les xarxes socials a internet com a formes d'interacció social, basades en intercanvis dinàmics entre persones, grups i institucions en contextos de complexitat. "Sistemes oberts i en construcció permanent, que involucren a conjunts que s'identifiquen en les mateixes necessitats i problemàtiques i que s'organitzen per a potenciar els seus recursos" (p.2).

Najmanovich (2008)<sup>26</sup> exposa que el fenomen comunicacional que es va configurant en les xarxes digitals està impregnat per una dinàmica diferent, que evoluciona, es modifica i s'actualitza en una lògica temporal, que trenca amb les nocions tradicionals de concebre la comunicació, els vincles, el temps i les institucions. Des d'aquesta perspectiva, els vincles no són connexions entre entitats (objectes o subjectes) preexistents, ni estructures fixes i independents; sinó que emergeixen simultàniament (Najmanovich, 2008). Per aquest autor, les xarxes socials a internet posen en evidència l'obsolescència de concebre un únic món, compost per elements completament definits i immutables amb relacions fixes.

El creixement d'entorns socials a internet marca una tendència molt important que, segons Massoni (2009)<sup>27</sup> és la publicació, la socialització i la viralització de continguts. Per aquest motiu, des de la planificació estratègica de les institucions s'ha de visualitzar la manera d'integrar en temps real els continguts i comentaris, avaluant la quantitat de temps que les persones passen en aquestes xarxes i com es relacionen dins i fora d'elles (Massoni, 2009). Tot i així, Celaya (2008) exposa que les xarxes socials presenten característiques diferencials, que poden contribuir de maneres diverses als objectius i estratègies proposades des de les institucions. Algunes poden afavorir a potenciar la reputació social, unes altres són eines útils per a la comunicació d'esdeveniments i altres contribueixen a la gestió del coneixement acadèmic i disciplinar. Per tant, tal com afirma Massoni (2009) és important considerar els

---

<sup>26</sup> Najmanovich, D. (2008) *Mirar con ojos nuevos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo. Colección sin fronteras*. Buenos Aires: Biblos.

<sup>27</sup> Massoni, S. (2009) *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Ediciones.

objectius comunicacionals definits en cada pla estratègic, per a promoure els usos particulars per a cada xarxa, ja que cada espai convoca a una participació diferent i específica. Dit d'una altra manera, les xarxes socials permeten crear noves pràctiques i maneres comunicacionals per a les institucions, dissenyar accions que aprofitin els seus recursos per a obrir fissures en els processos lineals i verticals de comunicació (Celaya, 2008). Per la seva banda, Cortés (2009)<sup>28</sup> afegeix que les xarxes socials també es presenten com una possibilitat d'ampliar i afermar vincles amb els diferents actors socioculturals que intervenen en aquest entorn. A partir del seu ús i naturalització com a espais de converses, poden contribuir al fet que les institucions generin espais creatius i innovadors de comunicació, que connectin amb els diferents actors i usuaris, per tal de propiciar l'intercanvi d'experiències.

Cortés (2009) manifesta que en l'entorn de la web 2.0 o web social la intel·ligència col·lectiva és el fonament d'aquest ecosistema digital. “Els subjectes són actius i amb voluntat de participació; són subjectes de consum i de producció de continguts” (p.64). Es trenca la linealitat comunicacional basada exclusivament en la transmissió de missatges i es tracta de buscar formes plurals, obertes i participatives i deixar de centrar-se a difondre què es fa, dades generades o què és la institució. A més, el mateix autor afegeix que en les xarxes s'està en conversa constant i que “la comunicació basada en converses no admet interrupcions ni talls” (p.67). Pel que fa a l'ús de la web 2.0, Ortiz (2008)<sup>29</sup> ho classifica com “un fenomen social en relació amb la creació i distribució de continguts a internet, caracteritzat per la comunicació oberta, la descentralització d'autoritat, la llibertat de compartir i usar, dins d'un enfocament que tracta a les relacions humanes com a converses” (p.19). Per tant, Cebrián (2008)<sup>30</sup> i Nafria (2007)<sup>31</sup> asseguren que el més important de la web social és la participació ciutadana que la fomenta, en què els usuaris ja no són receptors

---

<sup>28</sup> Cortés, A. (2009) *Reflexiones sobre el papel de la publicidad institucional en la educación social*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

<sup>29</sup> Ortiz, A. (2008). *Manual de uso del blog en la empresa: cómo prosperar en la Sociedad de la Información*. Recuperat el 10 de desembre del 2019, de <http://www.infonomia.com/img/libros/pdf/BlogsEmpresa.pdf>

<sup>30</sup> Cebrián, M. (2008) *La Web 2.0 como red social de comunicación e información*. Madrid: Publicaciones Universidad Computense de Madrid. Recuperat el 15 de novembre del 2019, de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0808110345A/11928>

<sup>31</sup> Nafria, I. (2007) *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

passius, sinó receptors interactius, amb capacitat per a crear i difondre informacions i missatges, situant-se en primera línia de la comunicació. Això suposa una obertura a la resposta, a l'intercanvi i a la discussió, congregant-se en una comunitat participativa, un gran nombre d'usuaris que exerceixen en uns casos el paper de receptors i, en uns altres, d'emissors (Cebrián, 2008).

Un altre punt explicat per Nafria (2007) és que les xarxes socials habiliten eines de seguiment i monitoratge sobre la base d'indicadors, que poden resultar útils per a analitzar què es diu de la institució i, en conseqüència, poder actuar sobre la seva reputació i visualització institucional. Per exemple, les analítiques web permeten monitorar en temps real el que passa amb el que la institució fa en la xarxa i veure les respostes i accions a l'instant. Celaya (2008) afirma que es tracta de prendre consciència de la gran potència que tenen com a espai constructor i assumir la necessitat de cuidar la pròpia reputació institucional en la xarxa. En aquesta línia, Gutiérrez (2011)<sup>32</sup> destaca el potencial de Twitter, afirmant que presa molt bé la reacció que provoquen els fets de la realitat gairebé en temps real, a partir dels temes que aconseguixen més audiències, coneguts com a *trending topic*<sup>33</sup>.

Gutiérrez (2011) manifesta que totes les novetats i canvis digitals requereixen també, una transformació interna per part de les institucions i per aconseguir aquest objectiu, es necessita un procés d'aprenentatge i capacitat dels membres de la institució. Actualment, segons Sierra (2011)<sup>34</sup>, una institució que no disposi d'un perfil ben adaptat a la web 2.0 corre una sèrie de riscos. El principal és l'obsolescència del seu aparell comunicatiu i, per tant, el perill de romandre en un segon pla en els escenaris discursius dels seus públics d'interès. Un altre risc per a les entitats que passen per alt la incursió als nous canals i formats emergeix de les propietats de la mateixa web 2.0: la creació i producció de fluxos comunicatius per part dels públics, el principal valor de les xarxes. Si les institucions no s'obren a aquestes oportunitats, seran els

---

<sup>32</sup> Gutiérrez, A. (2011) *Esclavos del trending topic*. Recuperat el 03 de desembre del 2019, de [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/12/29/actualidad/1325164747\\_060100.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/12/29/actualidad/1325164747_060100.html)

<sup>33</sup> Trending topic (tendència, tema de tendència o tema del moment) és una de les paraules o frases més repetides en un moment concret en una xarxa social.

<sup>34</sup> Sierra, A. (2011) *Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión cultural*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

usuaris els que s'organitzin per a fer-ho ells mateixos. "Si la teva institució no obre un perfil de Facebook, corres el risc que ho facin els usuaris" (Sierra, 2011, p.34).

### 3.6. Pla de comunicació de xarxes socials

Palomar (s.d.)<sup>35</sup> afirma que el pla de comunicació 2.0 o de xarxes socials d'una institució és un document que recull els **objectius**, els **destinataris**, els **canals** que cal utilitzar i tot allò que es refereix a les **comunicacions externes** de l'organització. "En aquest document, s'hi decideix què es vol explicar sobre l'organització, com es farà i en quin moment es duran a terme les diferents accions" (§ 3). El *Social Media Plan*, segons el mateix autor, s'ha d'incloure dins el pla de comunicació general, de manera que no existeixin incoherències.

#### 3.6.1. Elements del pla de comunicació 2.0

Els elements que s'han d'identificar i definir dins el pla de comunicació a les xarxes socials, segons Palomar (s.d.), són els següents:

- **Públic objectiu.** "El públic objectiu o *target* és aquell al qual van adreçats els nostres esforços de comunicació; per aquest motiu, és necessari conèixer-lo perquè les nostres comunicacions siguin eficients i estudiades" (§ 4). Un cop definit el *target*, cal saber l'edat, la situació econòmica, les preferències, quins mitjans fan servir per mantenir-se informats i els interessos generals i particulars en relació amb les Administracions públiques.

L'autor determina que "la seva definició és clau per a l'organització del pla de comunicació, per a l'elecció dels canals i per a la definició de l'estratègia" (§ 4).

- **Missatge.** El missatge que es vol comunicar al públic objectiu d'una organització ha de ser "**clar, concís i directe**" (§ 5). Palomar (s.d.) afirma que s'ha de tenir en compte que un missatge no és universal i, per comunicar el mateix a un *target* diferent, és necessari adaptar-lo escollint el canal adequat.

---

<sup>35</sup> Palomar, J. (s.d.) *Ús professional de les xarxes socials: pla de comunicació 2.0 i guia d'usos*. Diputació de Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de [https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public\\_resources/wiki\\_prod/manuals\\_basics/081UPXS/005.html](https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/081UPXS/005.html)



Per a la construcció del missatge, l'autor recomana plantejar-se què necessita saber la ciutadania, quina percepció de la nostra organització té, quins beneficis podem aportar a la ciutadania i com i on trobar informació sobre la nostra organització, el nostre producte o servei.

- **Objectius.** “Cal diferenciar entre els **objectius del producte o servei** i els **objectius de comunicació**” (§ 6) . Els primers es poden definir com aquells que són propis a l'objecte de la comunicació, segons l'autor. Per exemple, un objectiu d'una política pública educativa podria ser millorar el nivell educatiu dels infants. En canvi, els objectius de comunicació estan relacionats amb donar a conèixer a la ciutadania els productes o serveis. Per exemple, els objectius de comunicació del cas anterior serien que la política educativa sigui coneguda per part de la ciutadania que té relació amb l'educació.

Per poder organitzar un pla de comunicació 2.0 propi, “calen **objectius mesurables, campanyes organitzades i accions concretes**” (Palomar, s.d., § 6).

A més, Palomar (s.d.) apunta que el *Social Media Plan* ha de contenir **estratègies** que han de reflectir les accions per aconseguir arribar als objectius marcats i que ajudaran a establir un marc conceptual com a guia de treball.

Per la seva banda, Alard i Monfort (2017)<sup>36</sup> afegixen altres elements que s'han de determinar dins el pla de comunicació 2.0, com l'elecció dels **canals**, és a dir, en quines xarxes socials la institució vol estar present. Segons aquests autors, l'elecció de les xarxes dependrà del públic objectiu, del pressupost i del personal. “La institució ha de decidir si contractarà a algú específic o no, tot i que normalment, les persones que s'encarreguen de gestionar l'estratègia de comunicació digital són els *Community Managers*” (p.120). Una vegada assignats el personal i el pressupost, que depèn de la capacitat de l'organització, segons Alard i Monfort (2017) es poden definir els canals, ja que a cada xarxa social hi predomina un tipus específic de públic i de contingut.

---

<sup>36</sup> Alard, J. i Monfort, A. (2017) *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial

Segons Alard i Monfort (2017), en el *Social Media Plan* també s'han de definir les **accions**, és a dir, com es portarà el pla a la pràctica. “El més idoni seria tenir una planificació concreta per a cada xarxa social, que inclogui el tipus d'accions que es realitzaran i amb quina freqüència” (p.240). A més, l'autor destaca que s'ha de **mesurar** i **valorar** l'eficiència de les accions dutes a terme. “Una bona estratègia de xarxes socials té més a veure amb qualitat que amb la quantitat. Això significa que la clau no és publicar contingut constantment” (p.242). Per últim, aquests autors afirmen que és important tenir un **pla d'acció o gestió de crisi**, que determini estratègies per poder afrontar una situació comunicativa negativa amb èxit.

### 3.6.2. Fases del Social Media Plan

Segons Palomar (s.d.), un pla de comunicació s'ha d'estructurar en quatre fases: **anàlisi, planificació, execució i avaluació**:

Durant la fase d'**anàlisi**, cal definir de manera global l'objectiu del pla, crear el missatge que es vol transmetre, saber a qui s'adreça la institució i per quins canals o entorns de comunicació, de quin pressupost es disposa, quin calendari es té per dur a terme el pla i amb quin personal es compta [...]. Durant la fase de **planificació**, s'ha de definir cadascuna de les accions comunicatives que es realitzaran indicant en cada cas el que es coneix com les 5w, però també s'ha de definir com es farà (amb quines eines de comunicació). És útil confeccionar un document en forma de graella on s'indiqui cada actuació comunicativa, a quin públic objectiu va adreçada, per quin canal s'ha de difondre, quan s'ha de dur a terme i qui l'ha de posar en pràctica [...]. Un cop desenvolupat el pla, arriba la fase d'**execució**, on es van realitzant, segons el calendari consensuat, totes les actuacions previstes. En aquesta fase és útil fer el seguiment de la graella que s'ha elaborat en la fase de planificació per monitorar el compliment de cada acció. Finalment, en la fase d'**avaluació**, es valora l'impacte de les actuacions comunicatives, a partir dels indicadors que s'hagin establert, es milloren les mancances detectades i s'esmenen els errors perquè serveixi d'experiència per a properes campanyes comunicatives. (§ 14-17)

En resum, Palomar (s.d.) afirma que el contingut específic dels plans de comunicació a les xarxes socials estan condicionats en funció del tipus d'organització, la classe d'eines socials que es faran servir i la tipologia de comunicació que es vol dur a terme. Però, en termes generals, l'autor considera que els continguts essencials del pla de comunicació 2.0 són els **objectius**, l'**inventari** de xarxes socials que es faran servir,

les **finalitats** de les xarxes socials en el marc de la comunicació, la creació d'un **protocol de crisi** per preveure situacions negatives en relació amb la reputació digital i **indicadors d'avaluació** de les xarxes socials.

### 3.7. Planificació de la comunicació a les xarxes socials

Villar (2016) afirma que les institucions públiques utilitzen els perfils de les xarxes socials de manera professional. Bàsicament, segons l'autor els seus usos són transmetre informació d'utilitat per al ciutadà pel que fa a la seva funció, oferir un servei d'atenció i promoure valors cívics i de responsabilitat social dins el seu àmbit d'actuació. A més, les xarxes socials institucionals serveixen com a fòrum de debat sobre temes relacionats amb la seva gestió i per a informar d'esdeveniments que la institució organitza o participa..

Segons Villar (2016), un Ajuntament pot decidir utilitzar principalment el seu perfil a Facebook com a "canal de difusió de notes de premsa i agenda d'esdeveniments, com a bloc on atendre al ciutadà, però renunciar a promoure publicacions i no crear comunitat, adoptant una postura neutralista en la qual només interactua davant els dubtes o preguntes dels usuaris" (p.27). Per contra, segons el mateix autor, una institució pot decidir dur a terme les següents accions cap a l'audiència: realitzar una escolta activa, és a dir, estar al dia sobre un tema en concret o sobre què interessa a un grup de persones; difondre missatges propis o compartir informació aliena rellevant; atendre el públic davant consultes generals o serveis específics i, per últim, liderar i crear comunitat, generant debat o validant informació. Segons l'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017),<sup>37</sup> la imatge de la institució pot reflectir-se diàriament en les xarxes socials i, per aquest motiu, és important saber el que es diu i realitzar una **escolta activa**. D'una banda, segons aquest Ajuntament, per aplicar l'escolta activa la institució ha d'identificar els interessos de l'audiència destinatària i per aconseguir-ho, el públic ha de ser escoltat i les persones gestores dels perfils municipals han de percebre els seus interessos. Sota aquest aspecte, no sols és efectiu atendre les interpel·lacions directes, sinó que cal obrir-se més, parant esment a l'entorn o públic

---

<sup>37</sup> Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (2017) Comunicación y Medios sociales. Gestión y estrategia. Recuperat el 10 de novembre del 2019, de <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/94/99/69499.pdf>

d'interès. Per atendre el que diu aquest públic, és adequat l'ús de llistes a Twitter, visites a perfils concrets o utilitzar eines com *trendsmap*. D'altra banda, si entre els objectius de la institució destaca diferenciar-se d'altres ens similars per la qualitat dels seus continguts, és a dir, ser una referència en temes de la seva competència, és necessari estar al dia i tenir informació actualitzada. Per tant, per a connectar i destacar amb la informació pròpia cal parar esment a les tendències, persones i publicacions significatives (Ajuntament de Vitoria-Gasteiz, 2017). Per al seguiment de temàtiques concretes i temes de referència, Sierra (2011) afirma que existeixen pàgines específiques com *Feedly* o eines d'alertes informatives com *Googlealerts*, per tal d'identificar què està passant en la comunitat. A més, com a institució present a les xarxes socials és necessari remarcar la importància de conèixer al públic i interactuar amb ell, per aconseguir la seva implicació o *engagement*<sup>38</sup> (Sierra, 2011).

Pel que fa als missatges, segons l'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017), és necessari planificar-los i determinar el seu estil i to per a les diferents xarxes socials:

Independentment de la plataforma, a l'hora de difondre continguts els missatges han d'estar **coordinats** i, alhora s'ha de diferenciar la informació bàsica i la informació més específica del projecte, és a dir, saber què es pot comunicar en un moment concret i què haurà de comunicar-se més tard o no donar-se a conèixer per irrellevant. Per exemple, com a informació bàsica destacaria el nom de l'acció, les dates de celebració i els seus objectius; mentre que com a informació específica destacarà la pròpia operativa del projecte. (p.19)

A més, segons la mateixa corporació municipal, els missatges que s'emeten des de qualsevol xarxa social d'una institució han d'estar **estructurats** i han d'atendre a tres característiques bàsiques:

1. **Informació proactiva i eficaç:** en difondre un missatge obert al diàleg, que tracta d'igual a igual i d'una manera propera al seu públic. A més, tota publicació intentarà respondre a l'axioma de les 5w i 1h, és a dir, en emetre un missatge es respondrà a les cinc preguntes clàssiques: què, qui, per què, quan i on.

---

<sup>38</sup> Engagement és un terme utilitzat al màrqueting que fa referència a quant activament es troba involucrat l'individu en una determinada activitat.

2. **Servei públic:** les publicacions han d'estar sempre orientades a atendre la ciutadania, a banda de reflectir els valors de la institució que defineixen l'estratègia de presència en les xarxes. En definitiva, cal transmetre un benefici social i ètic.

3. **Propòsit quantificable:** les persones gestores, en fer les seves publicacions, han de presentar un objectiu premeditat i quantificable en cada missatge o grup de missatges. S'ha d'aportar alguna cosa en el contingut que permeti quantificar el nombre de persones (*lead*<sup>39</sup>) que completen la tasca suggerida, com un enllaç, la descàrrega d'un fullet, una inscripció... En termes de màrqueting *online* són les persones que, a partir d'un missatge, sol·liciten més informació o completen una acció suggerida, com per exemple prémer per a descarregar un fullet o facilitar les seves dades. (p.19-20)

Per la seva banda, segons la Junta de Castella i Lleó (2014),<sup>40</sup> hi ha una sèrie de principis bàsics que han de seguir-se en qualsevol xarxa social. Aquests es basen en difondre contingut creïble, és a dir, precís, imparcial, transparent i exhaustiu, així com transmetre missatges conscients fomentant la participació. A més, "la comunicació ha de ser **responsable** i **coherent**, atès que la presència en les xarxes ha d'alinear-se amb la comunicació de l'organització fora d'elles" (p.27).

L'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017) afirma que, a banda d'incloure per norma enllaços, és indispensable introduir **material audiovisual** (vídeo i imatge, en ordre de prioritat) en cada publicació i transmetre missatges propers, ja que l'aplicació de les emocions del dia a dia en les comunicacions és una ajuda narrativa ideal, per a mostrar el costat humà de l'organització. Segons aquest Ajuntament, aquesta habilitat, unida a la necessitat d'explicar històries en els missatges (*storytelling*<sup>41</sup>), permet transmetre una visió pròxima en el progrés d'esdeveniments, accions, situacions o projectes concrets. A més, la Junta de Castella i Lleó (2014) exposa que és indispensable que els missatges segueixin un **estil** i que el llenguatge sigui breu i

---

<sup>39</sup> El lead és la quantitat de potencials usuaris que es capturen des de Twitter i s'interessen per la pàgina web corporativa d'una institució.

<sup>40</sup> Junta de Castilla y León. (2014) *Guía de usos y estilos en las redes sociales de la Junta de Castilla y León*. Recuperat el 10 de novembre del 2019, de [http://www.jcyl.es/junta/cp/guia\\_usos\\_redes\\_sociales\\_jcyl.pdf](http://www.jcyl.es/junta/cp/guia_usos_redes_sociales_jcyl.pdf)

<sup>41</sup> L'*Storytelling* en el màrqueting és una tècnica que consisteix a connectar els usuaris amb el missatge que estàs transmetent, ja sigui a viva veu, per escrit, o a través d'una història amb el seu personatge i la seva trama.

senzill, evitant formalismes i llenguatge tècnic o administratiu, per tal de mostrar practicitat, proximitat i ser transparents. A més, “s’han d’evitar les faltes d’ortografia en els missatges i utilitzar la segona persona sense usar col·loquialismes” (p.28).

De manera paral·lela, s’han de tractar temes diversos, usar esdeveniments o tendències per a fer comunitat citant a fonts i persones quan s’escaigui (Junta de Castella i Lleó, 2014). L’Ajuntament de Vitoria-Gasteiz, (2017) defensa que, el llenguatge emprat en les institucions, sobretot en els comptes municipals ha de respectar la igualtat de gènere, així com les imatges emprades han de reflectir també l’equitat de sexes:

Quan els missatges es redactin per a xarxes en les quals es prevalgui la brevetat del text, es valorarà l’ús de la @ per a incloure a tots dos sexes o de la x per a incloure a altres diversitats sexuals. Per contra, un altre punt clau és ser humils quan es cometin errades i assumir els errors, tant davant publicacions o comentaris desafortunats com en les faltes d’estil. (p.23)

Pel que fa a la interacció amb l’audiència, “és imprescindible generar confiança per a **crear comunitat**, usant les normes de cortesia més elementals, mostrant curiositat per a generar complicitat i fent preguntes de resposta fàcil, responent a les qüestions amb rapidesa, agilitat i transparència” (Ajuntament de Vitoria-Gasteiz, 2017, p.27). La comunitat, segons aquest Ajuntament, es pot crear a partir de diversos motius com: un problema o un estat comú que afecta a moltes persones, una temàtica concreta que interessa a un grup de gent o un objectiu o projecte que il·lusioni a la població. Una vegada detectada aquesta necessitat social entorn d’un grup de persones, segons l’Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017), cal valorar els avantatges i desavantatges, a més dels mitjans adequats per a impulsar aquesta comunitat. Aconseguir l’*engagement* d’un nombre destacat de persones és una carrera de fons en la qual s’exigeix una atenció constant al mitjà o xarxa social i a les persones destinatàries (Sierra, 2011). Planells (2010)<sup>42</sup> exposa que els passos per a fer comunitat poden ser els següents: connectar i seguir a persones, conversar i tenir una presència ordenada, conèixer-se més a fons, així doncs mostrar-se accessible, buscar la confiança humanitzant la relació i ser constant, ja que amb el temps

---

<sup>42</sup> Planells, O. (2010) *Las instituciones culturales afrontan los retos de la web 2.0*. Recuperat el 03 de desembre del 2019, de [www.es.globaltalentnews.com/sistema/aldia/3470/Las-instituciones-culturales-afrontan-los-retos-de-la-web-20.html](http://www.es.globaltalentnews.com/sistema/aldia/3470/Las-instituciones-culturales-afrontan-los-retos-de-la-web-20.html)

s'obtindrà el prestigi per a ser una referència. També, l'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017) destaca que una bona pràctica de comunicació a les xarxes socials es basa en evitar difondre continguts que vagin en contra dels valors i objectius de la institució, així com fugir dels enfrontaments.

Per la seva banda, Gutiérrez (2011) explica que en construir un missatge se suggereix la redacció d'un contingut proactiu, en el qual es doni un servei públic i on es proposi un *lead* amb un objectiu quantificable. El contingut proactiu es valorarà sobre la base de l'impacte que obtingui en l'audiència, així com del seu abast i interaccions. Segons Planells (2010) l'anàlisi quantitativa dels *leads* o persones aconseguides també servirà per a fer una valoració objectiva del missatge emès.

### 3.7.1. Gestió i publicació de continguts

Varas (2011)<sup>43</sup> indica que el contingut juntament amb la interacció és una part important per a mesurar la presència dins de les xarxes socials. Sense obviar els objectius puntuals de cada compte i la seva facilitat per a generar notícies, “si no es genera contingut propi regularment, és molt difícil aconseguir rellevància” (p.32). Tanmateix, això porta una complexitat afegida, ja que tal com exposa la mateixa autora, no val qualsevol contingut, ni per sempre, ni per a totes les xarxes.

Abans de plantejar-se generar contingut, la Junta de Castella i Lleó (2014) estableix que una institució ha de definir els següents aspectes:

En primer lloc, s'ha de tenir clar l'**objectiu**: què és el que es vol aconseguir generant aquest missatge. La finalitat pot ser donar a conèixer una notícia rellevant, generar compromís o *engagement*, difondre una campanya o concurs... A continuació, s'ha de formular el **tipus de contingut** que convé generar perquè s'adeqüi millor el missatge d'acord amb l'objectiu que s'hagi establert. Els continguts poden ser: *post*, vídeos, àudios, infografies, notes de premsa, butlletins i fotos, entre d'altres. En darrer terme, caldrà determinar quina és la **xarxa social** més idònia per a la seva difusió. (p.28)

En relació amb als continguts, la Junta de Castella i Lleó (2014) els classifica de la següent manera: poden ser de **publicació única**, és a dir, amb data de caducitat, que

---

<sup>43</sup> Varas, S. (2011). *Uso de redes sociales en instituciones públicas*. Chile: Caso ChileClic. Secretaría de Desarrollo Digital.

no requereixen una difusió especial més enllà d'un moment concret, com una notícia puntual d'actualitat. Altrament, sovint és recomanable **repetir les publicacions** en diferents horaris al llarg dels dies o fins i tot en el mateix dia, per aconseguir major repercussió. Per últim, també existeixen **continguts comodí**, “una biblioteca de continguts atemporals que es puguin utilitzar en diferents moments i que puguin servir per a completar una presència estable a les xarxes” (p.29). A més, Varas (2011) destaca que les publicacions han de seguir un estil propi, per això és fonamental establir una sèrie de directrius de redacció, que permetin mantenir una presència homogènia sense dependre del redactor. Certament, per a establir l'èxit o el fracàs d'un contingut, s'ha de realitzar una anàlisi per a saber si convé a l'organització seguir pel mateix camí de difusió. “Aquesta avaluació és fonamental per a la subsistència i el creixement de la comunitat en cada compte” (Varas, 2011, p.35).

### 3.7.2. Pla i calendari de publicació

Un cop definits el to i els continguts, la Junta de Castella i Lleó (2014) recomana elaborar un **calendari de publicació**. Encara que existeixen moltes eines per a crear-los, la Junta afirma que pot ser suficient un full de càlcul establint la periodicitat de les publicacions obligatòries i la quantitat de repeticions de les mateixes (per exemple, instruccions d'inscripció). Segons la mateixa Junta, en el calendari també s'han d'equilibrar i repartir uniformement els continguts al llarg dels dies d'activitat per tal d'evitar que un dia hi hagi trenta tuits i altres tres, així com experimentar i mesurar el funcionament dels diferents tipus de continguts com fotos, vídeos o enllaços. “La gestió i planificació dels continguts té l'objectiu d'optimitzar al màxim el temps dedicat a aquestes tasques i obtenir uns resultats d'acord amb el potencial i els objectius del compte” (p.30). Tenir un calendari de publicació organitzat, segons la Junta de Castella i Lleó (2014), permetrà a la institució estar present a les xarxes socials d'una forma estratègica. No obstant això, perquè l'usuari no tingui la sensació de rebre només missatges programats, “és necessari publicar continguts relacionats amb els temes que puguin sorgir de manera espontània” (p.31). Aquesta tàctica, coneguda com a **Real Time Màrqueting**<sup>44</sup>, permet aconseguir nivells de visibilitat generalment

---

<sup>44</sup> El Real Time Màrqueting fa referència a la creació de contingut en temps real, aprofitant algun esdeveniment rellevant per a obtenir notorietat i viralitat en els mitjans.



superiors als habituals i “la clau consisteix a estar atents als temes del moment i veure el seu possible encaix amb els objectius del compte” (p.31).

La Junta de Castella i Lleó (2014) estableix que en l'èxit d'una publicació intervenen una quantitat de factors que a vegades són difícils de quantificar o replicar. No obstant això, afirma que en moltes ocasions la raó és l'**horari de publicació**. Si bé existeixen alguns *prime time*<sup>45</sup> generals -de 7.30 a 9.00 h; de 14.00 a 15.30 h i de 20.30 a 23.00 h-; la Junta recomana realitzar un estudi de quina mena de contingut i en quina xarxa social es disposa de millors resultats en aquests horaris. De la mateixa manera, exposa que s'ha d'analitzar si els caps de setmana, en baixar la quantitat de publicacions d'empreses, s'assoleix incrementar la visibilitat de les publicacions. En conseqüència, “interpretant tots aquests factors, s'hauria de trobar la combinació de quins horaris, quin tipus de continguts i en quina xarxa social la institució té més probabilitats d'èxit” (p.31).

### 3.7.3. Gestió de consultes i comentaris

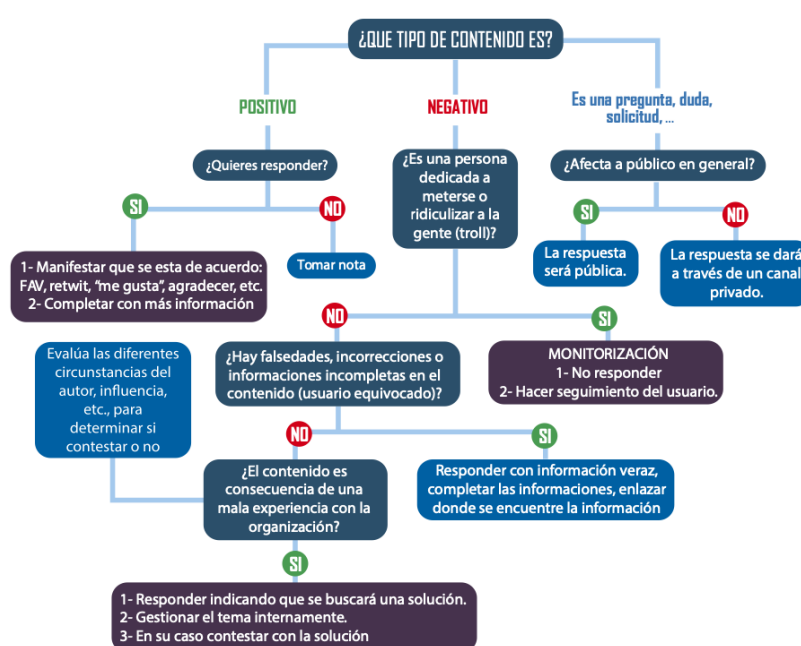
Pel que fa a les  **mencions**<sup>46</sup> o **consultes**, la Junta de Castella i Lleó (2014) exposa que cal valorar la interpel·lació en el bon sentit, sempre que hi hagi dubtes, i atendre les normes de cortesia més elementals. Per tant, cal agrair sempre les intervencions d'alguna manera, sovint n'hi ha prou amb prémer “m'agrada” o l'equivalent de la xarxa social en qüestió, mentre que en altres ocasions és necessari redactar una breu resposta. La mateixa Junta recomana a les institucions ser originals i evitar programar respostes per a no donar una imatge freda i distant i respondre de manera corporativa, és a dir, en nom de la pàgina i no indicant el nom de la persona que gestiona el compte. A més, tant quan s'informa el ciutadà com quan es respon a qüestions concretes “és convenient completar la informació amb un enllaç al portal web corresponent” (p.32). En aquest enllaç, la Junta afirma que la informació és més completa i es pot corregir i actualitzar amb els canvis que puguin produir-se, mentre que el que s'escriu en la xarxa social roman. En qualsevol dels casos, Varas (2011) manifesta que la resposta ha d'enviar-se el més aviat possible, adequat als temps de

---

<sup>45</sup> El prime time és la franja horària en la qual s'aconsegueix major audiència.

<sup>46</sup> Les mencions són el nombre de vegades que els usuaris citen o dirigeixen un missatge a la institució a les xarxes socials.

cada xarxa social, dins del mateix espai on s'hagi produït la pregunta o consulta. A més, cal “traslladar internament els comentaris realitzats per a poder aprofitar-los per a la millora dels processos i serveis prestats per l'organització” (Junta de Castella i Lleó, 2014, p.37). Segons la Junta, també és aconsellable guardar en un arxiu totes les consultes i queixes perquè poden resultar útils per a altres ocasions. A més, davant els *trolls*<sup>47</sup>, la Junta recomana a la institució actuar amb tranquil·litat i sentit comú, sense alimentar-lo, és a dir, *don't feed the troll* i fer cas omís a què diguin.



Imatge 1. Procediment d'actuació per a la gestió de comentaris (Junta de Castella i Lleó, 2014).

### 3.7.4. Facebook, Twitter i Instagram

Abans de planificar i programar la comunicació d'una institució a les xarxes socials, Varas (2011) exposa que cal tenir clar perquè l'utilitzen les persones usuàries d'aquest mitjà. Dins d'aquest marc teòric, s'analitzen Facebook, Twitter i Instagram, vist que són les plataformes més utilitzades per organitzacions i institucions segons el *IV Estudio de la Actividad de las Marcas en Medios Sociales*. Villar (2016) afirma que Facebook s'ha convertit en un canal de comunicació fonamental per a les empreses, mentre que Twitter està sent emprat com a mitjà d'informar els clients

<sup>47</sup> Els trolls són aquelles persones que busquen provocar de manera intencionada a altres usuaris creant disparitats, controvèrsies, debats sense sentit, mitjançant insults o algun tipus de missatge ofensiu.

sobre novetats i actualitat, així com d'atenció a peticions directes, substituint al servei d'atenció al client tradicional.

Facebook, la xarxa social més popular actualment, és una plataforma per a comunicar-se i compartir informació, fotos, vídeos i enllaços amb els usuaris (Cartes, 2018)<sup>48</sup>. L'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017) manifesta que per a un ús institucional de Facebook es crea una pàgina oficial d'institució, que permet gestionar una estratègia de presència i contacte amb aquelles persones a les quals els agradi la pàgina. D'aquesta manera, en la pàgina oficial de Facebook de la institució no es disposa d'amics, sinó de persones a qui els agrada la pàgina a les quals no es pot enviar missatges privats ni contactar amb altres utilitats que només estan disponibles per a usuaris no corporatius. Per tant, l'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017) afegeix que la pàgina és la solució per als diferents comptes corporatius, ja que Facebook atribueix un caràcter diferencial a les organitzacions per a distingir-les dels perfils personals. A més, segons la Junta de Castella i Lleó (2014) les pàgines tenen una sèrie de característiques que les fan interessants a l'hora de monitorar el que succeeix. A tall d'exemple, disposen d'estadístiques completes dels usuaris que s'associen a elles.

Segons l'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017), una institució o en aquest cas, una corporació municipal pot donar-li els següents usos a Facebook: d'una banda, anunciar esdeveniments, cursos, exposicions, activitats culturals, esportives o espectacles, com també publicar notícies d'interès local o avisar sobre l'estat del trànsit i talls o obertures de carreteres. A banda d'això, també pot compartir la previsió del temps a la ciutat, difondre nous serveis municipals o incidències en serveis públics, atendre consultes que tingui el ciutadà, així com divulgar fotos i vídeos propis o d'uns altres. A més, segons la mateixa corporació, Facebook permet realitzar enquestes entre els ciutadans, que permeten fer un estudi de mercat totalment gratuït i conèixer què opinen respecte a un tema concret.

Cartes (2018) afirma que la vinculació i *engagement* en les xarxes socials a través de Facebook s'ha convertit en un dels factors clau de la majoria d'empreses.

---

<sup>48</sup> Cartes, M.J. (2018). *Estrategia de comunicación institucional en Facebook. El caso de los organismos públicos de juventud en España*. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº 15. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación

Considerada per l'autor com una plataforma de comercialització i interacció global, aquesta xarxa social ofereix un radi d'abast excepcional, ja que quan els usuaris comparteixen publicacions interessants, aquestes es difonen a un ritme vertiginós i arriben a nombrosos lectors. Aquest fenomen en anglès rep el nom de “go viral”, equivalent a fer-se viral. A causa del gran abast potencial i dels escassos costos que porta aparellats, el màrqueting viral és cada vegada més important per a les empreses. A Facebook, l'autenticitat i la presència de continguts importants també són rellevants i, segons Cartes (2018), només es pot arribar a l'audiència mitjançant publicacions de qualitat i de temes apropiats.

La Junta de Castella i Lleó (2014) recomana publicar almenys tres entrades diàries disposades en diferents horaris i evitar la publicació automàtica de tuits a Facebook, ja que la redacció i la longitud habitual de les entrades és diferent en les dues xarxes. D'altra banda, també afirma que “per afavorir la difusió de la resta de comptes i canals es pot esmentar a altres pàgines anteposant l'arrova (@) al nom de la pàgina que es vol incloure en la publicació” (p.38).

Per la seva banda, Lira (2016)<sup>49</sup> exposa que Twitter s'està convertint en un dels principals mitjans de comunicació institucional. Aquest servei de *microblogging*, nascut el 2006 a San Francisco, permet enviar i llegir missatges de 140 caràcters, anomenats tuits de manera gratuïta. Els usuaris poden unir-se a uns altres seguint els seus comptes i establint una comunicació *online*. Entre altres beneficis, Territorio Creativo (2012)<sup>50</sup>, actualment coneguda com Good Rebels, és una consultora i agència creativa d'estratègia digital que defensa que, Twitter permet connectar a les institucions amb els usuaris a temps real, construint relacions de gran benefici per a tots dos. Per començar, “tota institució que vulgui iniciar la seva marxa a Twitter ha de conèixer al seu públic objectiu i saber si aquest es troba en aquesta plataforma” (Territorio Creativo, 2012).

---

<sup>49</sup> Lira, A. (2016) *Twitter como instrumento de comunicación institucional y gestión de servicios urbanos en la Ciudad de México*. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. Nº 28 p. 63 – 99. Universidad Nacional Autónoma de México México.

<sup>50</sup> Territorio Creativo (2012) *Manual de uso Twitter*. Madrid. Recuperat el 18 de novembre del 2019, de [http://www.territoriocreativo.es/downloader?file=2012/01/Tc\\_manual\\_Twitter.pdf](http://www.territoriocreativo.es/downloader?file=2012/01/Tc_manual_Twitter.pdf)

Lira (2016) afirma que en moltes ocasions, les institucions creuen que han d'estar en totes les xarxes socials, no obstant això, perquè l'organització obtingui un benefici real, ha d'estar present únicament allí on estigui el seu públic objectiu. L'autor destaca que és un error habitual en les institucions iniciar la seva marxa en Twitter de manera ràpida i sense prestar massa importància a la creació del seu compte. La idea que a internet es pot publicar el contingut alhora que es completa el disseny i la informació de context, com si l'important fos arrencar el més aviat possible, no pot aplicar-se a la comunicació institucional en xarxes socials (Lira, 2016). Segons l'autor, aquest primer pas, la creació del compte, és essencial, ja que mitjançant el perfil es transmet nombrosa informació als seguidors. En tractar-se d'un compte institucional, l'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017) recomana que el nom sigui el de l'organització evitant l'ús de guions, números o altres signes que puguin suposar un obstacle en les cerques que realitzen els usuaris. La corporació municipal manifesta que el compte de Twitter està format per un encapçalat on se situa la imatge de perfil i un fons de pàgina. És important triar una fotografia que identifiqui a la marca, per aquest motiu, habitualment s'utilitzen logos. No obstant això, Gil (2013)<sup>51</sup> defensa que en el perfil ha d'aparèixer la fotografia dels responsables de comunicació o dels directius, ja que en aquesta plataforma la gent vol comunicar-se amb persones i no amb organitzacions impersonals.

Per la seva banda, Lira (2016) afegeix que el fons de l'encapçalat ha de seguir la línia corporativa i el fons de la pàgina ha de permetre a l'usuari associar el compte de Twitter a una institució amb només un cop d'ull. En definitiva, "l'objectiu principal és crear un compte que s'adapti a la identitat corporativa de la institució i sigui reconeguda per l'usuari de manera ràpida" (Ajuntament de Vitoria-Gasteiz, 2017, p.7). A més, l'encapçalat també permet afegir un URL, podent enllaçar el compte amb la *homepage*<sup>52</sup> o pàgina de la corporació.

---

<sup>51</sup> Gil, J.M. (2013) *Curso Twitter Marketing para empresas y profesionales. Estrategias de Marketing Online*. Recuperat el 02 de desembre del 2019, de <http://www.estrategiasdemarketingonline.com/twittermarketing/video1-2/?setuser=1198>

<sup>52</sup> La homepage és la pàgina principal d'un lloc web des de la qual es pot accedir a les seves altres pàgines.

El següent pas, segons Lira (2016), és la descripció, que ha de definir a la institució de manera clara i incloure paraules clau per les quals els *tuiters*<sup>53</sup> puguin trobar el compte, així com afegir la localització de la institució, ja que en aquesta xarxa social es realitzen milions de cerques al dia i una de les opcions és buscar perfils d'una àrea geogràfica determinada. L'autor explica que un altre punt important és identificar-se com a compte oficial, la qual cosa farà que els usuaris siguin més propensos a participar. Existeixen dues maneres de verificar un compte: mitjançant un servei de Twitter que s'encarrega de verificar perfils o enllaçant el compte a la web corporativa; d'aquesta última forma, a més, hi ha un reforç mutu entre la web i el perfil de Twitter quant a imatge institucional, visitants i seguidors (Lira, 2016). En resum, Gil (2013) assegura que qualsevol institució que estigui present en aquesta xarxa social ha de posseir un perfil que reflecteixi els valors, la identitat i la personalitat corporativa de l'organització, de manera que sigui fàcilment identificable per tots els usuaris.

Altrament, Gómez (2017)<sup>54</sup> defensa que, Instagram és la xarxa social que permet als usuaris interactuar amb contingut visual, artístic i interessant i compartir-ho. L'autora considera que és una xarxa jove, ja que té una gran acollida entre la generació de *millennials*, joves de 14 a 35 anys, a causa de la seva creativitat i simplicitat. No obstant això, segons Gómez (2017) les institucions poden utilitzar aquest canal per connectar d'una manera rellevant amb els ciutadans, mitjançant imatges atractives, espontànies i contingut social. A més, l'autora afirma que, Instagram ofereix a les organitzacions l'oportunitat d'arribar a públics de manera ràpida, si opten per mostrar moments espontanis i naturals a través d'aquesta xarxa. A l'hora de donar forma a l'estratègia d'una institució a Instagram, Gómez (2017) recomana començar pels objectius i analitzar després els elements de la plataforma que poden ajudar a aconseguir-los. Aquest canal resulta molt útil per aconseguir les següents finalitats: donar-se a conèixer, canviar o reforçar la imatge i entaular relació amb el públic. Seguidament, segons l'autora és important definir l'estratègia, és a dir, quin tipus d'imatges es publicaran i com serà el text que acompanyarà a les fotografies. Per l'autora, algunes publicacions funcionen molt bé amb un peu de foto breu i directe,

---

<sup>53</sup> Els tuiters són les persones usuàries de la xarxa social Twitter.

<sup>54</sup> Gómez, M.P (2017) *Manual de Instagram para entidades de gobierno*. Gobierno en Redes. Recuperat el 13 de març del 2020, de <http://www.gobiernoenredes.gov.co/manual-de-instagram-para-entidades-de-gobierno/>

mentre que en altres casos resulta més adequat proporcionar més informació sobre la imatge. Si es vol generar participació, es pot formular preguntes al peu d'imatge per captar l'interès dels seguidors.

Un altre aspecte rellevant són els *hashtags* o etiquetes. Gómez (2017) no recomana tenir el compte privat, per contra explica que, si el perfil a Instagram està configurat com a públic, la institució pot afegir etiquetes a les fotos i vídeos, ja que aquests funcionaran com un cercador. Tot i això, segons l'autora les etiquetes poden emprar-se amb moltes finalitats, així doncs s'han d'incorporar on sigui convenient, però sense abusar-ne fins al punt de fer desmerèixer la publicació. També, explica que es poden utilitzar per classificar les imatges que es publiquen o per vincular-les a altres continguts diferents, així com a suport per a campanyes o concursos dissenyats per a donar-se a conèixer, demanant als usuaris que etiquetin les seves fotos amb una etiqueta associada específicament al compte o campanya.

Per tal de fer créixer el compte a Instagram, Gómez (2017) aconsella que, quan es treballa amb altres organismes, polítics o personatges públics, la institució s'ha d'assegurar que s'esmenti el seu compte a les publicacions i viceversa. Una bona manera de fer-ho, segons l'autora és "si tens pensat posar en marxa una campanya o un concurs, posa't en contacte amb els teus socis i demana'ls que comparteixin la teva publicació; tots els seus seguidors ho veuran, per tant, és possible que acabin fent clic en el teu compte per obtenir més informació" (§11). Una altra manera de créixer, per l'autora, és organitzar concursos, animar als usuaris a publicar contingut relacionat amb la institució, incloure etiquetes rellevants o publicar imatges en què s'hagi mencionat a l'organització.

Finalment, Gómez (2017) afirma que, "interactuar amb la gent que et segueix és vital per a tenir èxit en la plataforma" (§14) i recomana a les institucions sé concretes i selectives, així com no publicar moltes vegades al dia, sinó escoltar al públic i dóna-li el que vol, sense oblidar l'estratègia. També, fer repost, és a dir, citar el contingut d'un altre compte publicant-lo en el mateix perfil.

### **3.7.5. Pla d'acció a Twitter**

Segons Territorio Creativo (2012), tenir un pla de publicació o acció en el qual es defineixin els objectius i els continguts és essencial per a dur a terme una comunicació

efectiva. Per la seva banda, Lira (2016) afirma que no tot és comunicable a través de les xarxes socials i que cal apropiarse als usuaris per saber què els interessa conèixer de la institució. El contingut ha de ser interessant, dinàmic i proper, ja que en cas contrari es corre el risc que els seguidors decideixin abandonar el compte corporatiu (Lira, 2016). L'autor afirma que és essencial definir el contingut dels tuits perquè l'usuari conegui quina informació pot trobar en el compte i que el contingut sigui actual i de qualitat, atès que els usuaris busquen informació interessant, que els resulti nova. A més, el missatge enviat ha de ser concret i precís en un espai limitat de 140 caràcters. "També és important crear atracció, és a dir, buscar temes interessants que satisfacin les necessitats dels seguidors amb la incorporació d'imatges i vídeos que resultin atractius" (Junta de Castella i Lleó, 2014, p.32).

Lira (2016) remarca que el nombre de missatges publicats a Twitter és tan elevat que, si es vol aconseguir una comunicació efectiva és necessari utilitzar paraules clau que es convertiran en **hashtags o etiquetes** i permetran crear canals de conversa perquè els seguidors puguin unir-se i seguir les discussions. Segons la Junta de Castella i Lleó (2014), l'estructura idònia d'un tuit és la següent: "**Text + enllaç escurçat + #etiqueta**". També es poden esmentar a altres usuaris que tinguin relació o als que la institució estigui responent amb el contingut del tuit" (p.39). En el cas de la retransmissió d'esdeveniments en directe a través de Twitter, la Junta defensa que és important incloure en el tuit l'etiqueta que faci referència a l'esdeveniment.

A l'hora de gestionar el seu compte, Lira (2016) sosté que les institucions han de ser constants i mantenir una relació contínua amb els seus potencials usuaris. Per oferir informació de manera regular, és convenient fixar un nombre mínim de tuits en un interval de temps. "El **timeline** ha de ser dinàmic per tal d'aportar informació de valor que garanteixi la presència contínua de seguidors. No és convenient publicar tots els tuits alhora, pel fet que es corre el risc de saturar als seguidors. Per això, s'han de tenir en compte les seves hores de lectura per augmentar el trànsit d'informació, observant l'activitat dels usuaris, veure en quins horaris publiquen o retuiten el contingut de la institució" (p.65). Lira (2016) defensa que les institucions tenen una alta probabilitat de lectura si centren la seva activitat a l'inici del matí, moment tradicional de lectura; abans de menjar, quan se sol fer un repàs de l'esdeveniment i a la tarda, abans d'acabar la jornada laboral.



Per a Lira (2016), Twitter s'ha imposat com un dels espais més importants que permeten a les institucions entaular converses i aportar contingut interessant als internautes. Però, perquè aquesta situació arribi a produir-se, segons l'autor és necessari una persona amb formació que vetlli per la importància de la reputació *online*, que creï contingut de valor i que actuï de manera transparent, establint una bona relació entre els usuaris i la institució. L'Ajuntament de Vitoria-Gasteiz (2017) assegura que un dels principals errors que cometien les institucions és entendre Twitter com un “dipòsit d'enllaços”, en el qual qualsevol persona està facultada per a manejar un compte corporatiu. Aquesta concepció provoca que sovint es recorri a persones sense preparació que poden provocar una autèntica crisi comunicativa. Per tant, Castelló (2010) assegura que s'ha d'acudir a un professional de la comunicació que gestioni de manera eficaç el compte corporatiu. A mesura que les TIC s'han anat assentant, va cobrant importància la figura del **Community Manager**, l'encarregat de “conversar amb l'audiència, escoltar i distribuir continguts de l'organització en els mitjans socials” (Castelló, 2010, p.11).

### 3.7.6. Avaluació dels resultats i seguiment de la repercussió

A l'hora d'elaborar el pla d'acció, Gil (2013)<sup>55</sup> assenyala que és convenient fixar uns objectius realistes i concrets, per tal que la seva avaluació sigui més fiable i fàcil. Saber si funciona o no una acció comunicativa és una part fonamental de qualsevol estratègia, per això és vital mesurar de manera periòdica els resultats de les accions que s'emprenguin, així com abordar els problemes a fi de poder prendre decisions i canviar les directrius si és necessari. El mateix autor defensa que, en nombroses ocasions, les institucions mesuren el seu èxit segons el nombre de seguidors, però el que realment ha d'interessar a les organitzacions és el nombre de seguidors actius o seguidors referents en una matèria. Tal com afirma Gil (2013), “el volum de seguidors és una xifra interessant, però no determinant: l'important és la rellevància i la facultat d'influir en la comunitat [...] en definitiva, la capacitat d'*engagement* i ampliació del missatge” (p.3).

---

<sup>55</sup> Gil, J.M. (2013) *Curso Twitter Marketing para empresas y profesionales. Estrategias de Marketing Online*. Recuperat el 02 de desembre del 2019, de <http://www.estrategiasdemarketingonline.com/twittermarketing/video1-2/?setuser=1198>

Per la seva banda, l'Institut Nacional d'Administració Pública (INAP) (2015, p.24)<sup>56</sup>, identifica una sèrie d'indicadors per a mesurar els resultats a les xarxes socials:

- **Popularitat** (seguidors): es realitza un comptatge de seguidors de manera periòdica en les diferents xarxes socials, amb la finalitat d'observar l'augment o descens del seu número.
- **Activitat**: la freqüència de l'activitat que es realitza a les xarxes socials, com el nombre de *posts* escrits a Facebook o de tuits publicats a Twitter. Així mateix es comptabilitzaran els comentaris respostos i el temps d'aquesta resposta.
- **Interacció**: grau amb el qual la comunitat interactua i s'implica amb els continguts. Es mesura el nombre de comentaris, etiquetes, retuits<sup>57</sup>, "m'agrada", recomanacions, enllaços, etc., que han aconseguit a través dels continguts a les xarxes socials. D'aquesta forma es mesura la interacció i el compromís.

Més concretament, Gil (2013) estableix una sèrie de factors que ajuden a comprovar la repercussió d'una organització en els usuaris de Twitter com el **nombre de tuits**, **missatges directes**, les **mentions**, els **clics**, els **retuits**, els **leads** i les **respostes**. Gámez (2013)<sup>58</sup> afegeix una altra mètrica: el **nombre de llistes** en les quals apareix el compte d'una institució. En canvi, Lira (2016) determina un nou aspecte rellevant a l'hora de mesurar la popularitat en aquesta plataforma, les **etiquetes**. És molt recomanable la creació d'etiquetes per part de les institucions, perquè el seu seguiment permet mesurar quantes vegades s'ha utilitzat i, per tant, la repercussió del tema plantejat (Lira, 2016). Per altra banda, Gámez (2013) afirma que també és necessari conèixer les eines més rellevants per al diagnòstic de la reputació d'una institució en el *microblogging*. Són nombrosos els programes creats específicament per a controlar el trànsit a Twitter, però els més destacats per l'autor són: *Twitter Counter*, *Twitter Analytics*, *Twitalyzer*, *Klout*, *Twitter Stats*, *Twitter Search*, *Twitter Friends* i *Google Analytics*.

---

<sup>56</sup> Instituto Nacional de Administración Pública (2015) Plan Social Media. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UTfEsKRO2XcJ:https://www.inap.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/07e0a933-0186-42a4-89fc-60f929a9804a/Plan\\_Social\\_Media\\_del\\_INAP.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=es](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UTfEsKRO2XcJ:https://www.inap.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/07e0a933-0186-42a4-89fc-60f929a9804a/Plan_Social_Media_del_INAP.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=es)

<sup>58</sup> Gámez, A. (2013) *Uso racional de las métricas en Twitter. Marketing online*. Recuperat el 20 de novembre del 2019, de <http://www.agamezcm.com/2013/01/metricas-en-twitteruso-y-calculo-por-community-manager.html#ixzz2OaDrdsCT>

En canvi, a Facebook els indicadors més importants per a mesurar l'efectivitat de l'estratègia, segons Mejia (2018)<sup>59</sup>, són els següents: l'**abast** i el **nombre de "m'agrada"** de la pàgina. "És fonamental dissenyar i implementar estratègies per augmentar el nombre de fans de la pàgina, ja que donarà més visibilitat i, per tant, permetrà complir els objectius" (§ 22). L'autor afirma que no sols és important tenir molts "m'agrada", sinó tenir un creixement sostingut. A més, Mejia (2018) afegeix el **nombre de comentaris** al mur de Facebook, les vegades que s'ha **compartit** el contingut i el **percentatge de comentaris respostos i temps de resposta**, com a indicadors importants per avaluar els resultats a aquesta xarxa. Aquest últim indicador, "mostra si s'està utilitzant Facebook per escoltar les persones o només com una plataforma de comunicació" (§ 22). Per últim, segons l'autor, també s'ha de tenir en compte el **tipus de comentaris** i establir el percentatge de comentaris positius, negatius i neutres, ja que permet saber la satisfacció dels usuaris.

Per la seva banda, Lira (2016) estableix algunes de les claus que les institucions han d'emprar per a comunicar-se de manera eficaç a Twitter. Primerament, saber **escoltar als usuaris**, ja que els seus comentaris poden ajudar a conèixer quina és la percepció i reputació de la institució i així, poder actuar sobre aquesta base. En segon lloc, **trobar la veu de l'entitat** per establir una identitat pròpia a la plataforma. Per això, és necessari aportar valor als tuits i potenciar la conversa, contestant a totes les preguntes que es plantegen. Tercerament, **treballar sobre la base d'una estratègia**, encara que a aquesta xarxa social tot succeeix a temps real, però les accions han de ser cuidades i planificades amb antelació. En darrer lloc, **expandir les idees**, propiciant que els seguidors parlin de la institució en qüestió.

En aquesta línia, Cano (2019)<sup>60</sup> estableix diversos consells que les institucions han de seguir per a millorar la seva influència a Twitter com ser generoses, és a dir, retuitar sovint contingut aliè, així com tuitar amb freqüència. Com més es tuita, existeix major oportunitat de donar-se a conèixer. L'autor també aconsella "envoltar-se de gent

---

<sup>59</sup> Mejia, J.C. (2018) *Estrategia en redes sociales: cómo crear un plan estratégico de social media paso a paso*. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/estrategia-en-redes-sociales-como-crear-un-plan-estrategico-de-social-media-paso-a-paso/>

<sup>60</sup> Cano, R. (2019) *Gestión de la Estrategia de Comunicación Institucional y Marketing en el escenario digital de los clubes de fútbol de élite de la UEFA*. Estrategias, Investigación en Comunicación ISSN: 2550-6870.

influents”, ja que la qualitat dels seguidors és molt important: és preferible un grup petit de seguidors influents que un gran grup que tingui un impacte reduït. Un altre punt important és entaular conversa, així doncs un usuari que generi conversa mantindrà una relació més pròxima amb els seus seguidors i en podrà atreure de nous. Una bona opció és fer preguntes generant debat sobre temes d'interès que creïn una audiència activa (Cano, 2019). En el mateix marc, la Junta de Castella i Lleó (2014) afegeix algunes pautes que poden ajudar a relacionar-se de manera eficient amb els usuaris com: detectar a quins seguidors és interessant seguir amb relació a un tema concret i seguir a qui segueix a la institució, per tal de crear comunitat i intercanviar missatges privats amb els seguidors. A més, sempre que algú decideixi seguir un compte corporatiu, és interessant donar-li la benvinguda mitjançant un missatge pròxim, que pot ser generat de manera automàtica (Junta de Castella i Lleó, 2014).

A l'hora de gestionar un compte corporatiu de Twitter, Cano (2019) afirma que és necessari utilitzar eines que permetin automatitzar funcions i aportar valor als usuaris. Una de les eines més populars per a la gestió de xarxes és *Hootsuite*, que permet gestionar diversos comptes al mateix temps i fer un seguiment de tot el que ocorre a aquesta plataforma (Cano, 2019). Segons l'autor, estructurat gràficament en columnes, a través de *Hootsuite*<sup>61</sup>, és possible escriure tuits, pujar fotos i vídeos, inserir enllaços, en definitiva, mantenir conversa amb els seguidors. Una altra dels seus grans avantatges és que permet programar i automatitzar els tuits al llarg d'un temps. Eines similars a *Hootsuite* són *Buffer*<sup>62</sup> o *Sendible*<sup>63</sup>.

Bàsicament, encara que són moltes i diverses les regles que han de tenir-se en compte, Gámez (2013) concreta que l'essència de totes elles pot resumir-se en fomentar la conversa i adequar l'actuació de les institucions al que els usuaris esperen d'elles.

---

<sup>61</sup> Hootsuite és una plataforma web i mòbil per a gestionar xarxes socials per part de persones o organitzacions, creada per Ryan Holmes en 2008.

<sup>62</sup> Buffer és una aplicació de programari per web i dispositius mòbils, dissenyada per administrar comptes en xarxes socials, proporcionant els mitjans perquè un usuari programi publicacions.

<sup>63</sup> Sendible és una plataforma de màrqueting de xarxes socials, que permet als individus i a les organitzacions comprometre's amb el seu públic a través de múltiples canals en qualsevol moment.

## 4. Anàlisi comparativa

En aquesta part s'analitza el Pla de Comunicació de Xarxes Socials dels ajuntaments de tres províncies de Catalunya. En aquest cas, es tracta de l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Tarragona i l'Ajuntament de Lleida.

**L'Ajuntament de Barcelona**, ubicat a la plaça de Sant Jaume de Barcelona, és l'administració pública amb responsabilitat política a la ciutat que, segons l'Oficina Europea d'Estadística (Eurostat), compta amb 5.515 milions d'habitants. En l'actualitat, la seva alcaldessa és l'Ada Colau Ballano, que està al capdavant d'un equip de govern integrat per Barcelona en Comú i el PSC. Segons la cap de Comunicació Digital de l'Ajuntament de Barcelona, Cristina Ribas, en la institució, organismes públics i empreses municipals hi treballen 14.436 empleats, dels quals 7.014 són només treballadors del mateix Ajuntament.

Pel que fa a la comunicació de l'Ajuntament, Ribas explica que es gestiona des de dues àrees: el Servei de Premsa i el Departament de Comunicació. Aquest últim s'encarrega de la comunicació digital de l'administració, que està estructurada en dos departaments. D'una banda, hi ha el Departament de Redacció, format per quinze persones, que cobreix serveis i informació els set dies de la setmana. D'altra banda, deu persones conformen el Departament de Canals Digitals, que gestiona la pàgina web municipal, les xarxes socials, els butlletins electrònics i les aplicacions mòbils.

Per la seva banda, **l'Ajuntament de Tarragona**, ubicat a la plaça de la Font, és la institució municipal i l'administració pública que governa la ciutat que, segons l'Eurostat, disposa de 795.902 habitants. L'alcalde Pau Ricomà Vallhonrat encapçala l'Ajuntament amb un equip de govern format pels grups municipals ERC i En Comú Podem. Segons la directora de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Tarragona, Rosa Comes, la institució compta amb gairebé 1.500 empleats, entre treballadors de la mateixa administració i de les empreses municipals.

Comes afirma que, el Departament de Comunicació Corporativa és l'òrgan administratiu des del qual es vehicula tota la comunicació municipal, a excepció de la relació no publicitària amb els mitjans de comunicació, que es regula des del Gabinet de Premsa. Així mateix, segons Comes, la gestió de les xarxes socials és una de les seves atribucions, conjuntament amb la redacció de plans de comunicació, el

desenvolupament de campanyes, la supervisió de continguts, la planificació i gestió de la comunicació interna, de l'agenda municipal, de suports publicitaris exteriors, així com l'administració de la pàgina web i de la Intranet, entre altres.

Pel que fa a la coordinació dels canals socials municipals, la cap de Comunicació Corporativa explica que es gestionada per un dels professionals de comunicació del departament i compta amb el suport d'una altra tècnica i de la mateixa directora. A més, segons Comes, aquesta secció dedica recursos propis a la gestió de les xarxes socials i també coordina i supervisa l'execució de recursos externs, dedicats de forma monogràfica a l'execució d'accions per aquests canals.

Per últim, l'**Ajuntament de Lleida**, conegut popularment amb el nom 'La Paeria' des del 1264 i ubicat a la plaça de la Paeria de Lleida, és l'administració que governa el municipi que, segons l'Eurostat compta amb 429.212 habitants. Miquel Pueyo París és el paer en cap (alcalde) amb un equip de govern format per ERC, JxCat i Comú. Segons la cap del Departament de Comunicació de l'Ajuntament de Lleida, Elisabet Borreda, en l'administració local hi treballen 1.300 empleats.

Borreda explica que, l'Ajuntament disposa d'un Departament de Comunicació, integrat al Gabinet de l'Alcaldia, que està format per dotze professionals: una cap de premsa, sis redactors, dels quals cinc són setmanals i un de cap de setmana, quatre periodistes que gestionen la web municipal i una cap d'unitat de disseny encarregada de promoció i publicitat.

Segons la directora, entre les rutines realitzades per la secció destaquen les tasques efectuades directament amb l'alcalde i regidors, com acompanyar-los i assistir-los tècnicament en atencions als mitjans de comunicació, entrevistes, rodes de premsa i actes institucionals. Així com, preparar documentació, escrits oficials, articles i notes de premsa pel paer en cap i membres de l'equip de govern i gestionar la cobertura audiovisual dels actes oficials als quals assisteixen. A banda d'això, segons Borreda, també són rellevants les tasques de redacció, edició i publicació de notícies, notes de premsa, fotografies i vídeos a la web i a les xarxes socials vinculades al departament. Per últim, destaca les tasques d'atenció als mitjans de comunicació, així com rebre i resoldre sol·licituds i peticions d'informació, fer un seguiment de les convocatòries de

premsa per als actes que organitza l'Ajuntament i enviar-los les notes de premsa que es redacten i s'elaboren des del departament.

#### 4.1. Pla de Social Media: Ajuntament de Barcelona

L'Ajuntament de Barcelona ha apostat des de sempre per les xarxes socials. Així mateix, l'any 2009 la institució va obrir el seu primer canal a les xarxes, en aquest cas, @barcelona\_cat a Twitter, tal com indica la biografia del mateix perfil. A més, des del 2012, disposa d'un Pla de Comunicació Digital i Xarxes Socials<sup>64</sup> que aplega un conjunt d'objectius estratègics de comunicació i la manera com mitjançant les xarxes i altres canals digitals els duran a terme.

La cap de Comunicació Digital de l'Ajuntament de Barcelona defensa que, la capacitat que les xarxes socials tenen per apropar la institució als ciutadans ajuda a complir un dels principals objectius de qualsevol administració pública: informar de manera transparent de les decisions que es prenen cada dia en la mateixa corporació. Per aquest motiu, l'Ajuntament aposta per estar present a les xarxes socials amb més rellevància social, en concret **Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube i Flickr**, per fer arribar el missatge al màxim de ciutadans possible. Per a Ribas, Twitter, Facebook, Instagram i LinkedIn són considerades canals de comunicació, mentre que Youtube i Flickr les utilitzen com a repositoris en línia de vídeos i fotografies, respectivament. A més, destaca que el debat que sorgeix a les xarxes amb la ciutadania ajuda a conèixer les seves necessitats i, en conseqüència, les necessitats de la ciutat.

Segons Ribas, existeixen diversos canals municipals a les xarxes socials de l'Ajuntament, diferenciats per la seva funció i el color de fons de la foto de perfil. Així doncs, el negre s'utilitza per als perfils que reflecteixen l'acció de govern i l'activitat municipal, com @bcn\_ajuntament a Twitter i Barcelona Ajuntament a Youtube. Per la seva banda, el color blanc fa referència als perfils que donen a conèixer tot el que passa a la ciutat, el que fan els veïns i els que difonen actes culturals i agendes, com Barcelona.cat a Facebook i Youtube i @barcelona\_cat a Twitter i Instagram. Per últim,

---

<sup>64</sup> Ajuntament de Barcelona (2012) Pla de Comunicació Digital i Xarxes Socials de l'Ajuntament de Barcelona. Direcció de Comunicació i d'Atenció Ciutadana. Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/86320/1/9920.pdf>

el fons gris es fa servir per als diversos districtes de la ciutat, com @bcn\_hg a Twitter i Districte d'Horta-Guinardó a Facebook.


















Imatge 2. Logotip i imatge de l'Ajuntament de Barcelona a les xarxes socials.

Com a regla general, segons la cap de Comunicació Digital, els canals corporatius fan servir la fórmula següent per crear l'identificador: bcn\_nom del departament o districte. Com ara, @bcn\_ajuntament, @bcn\_ciutatvella i @bcn\_bombers. També indica que, tots els perfils han de seguir la mateixa imatge gràfica. Així doncs, segons l'observació i l'anàlisi pròpia, en tots els avatars municipals apareix el logotip en vermell centrat amb el nom del departament o districte a la part inferior.

A més, segons la mateixa directora és important definir bé el tipus de contingut que es trobarà a cada compte a les xarxes i fer-ho explícit en la biografia, per tal que els seguidors n'estiguin al corrent. Per exemple, @bcn\_ajuntament: canal que prioritàriament reflecteix l'acció de govern i el posicionament institucional, a més de serveis d'interès general.

Bàsicament, a partir de l'anàlisi pròpia, es determina que els comptes municipals de l'Ajuntament de Barcelona són els següents A banda dels perfils a Facebook, Twitter i Instagram dels deu districtes de la ciutat, dels equipaments municipals i culturals i d'altres departaments com Seguretat i Prevenció, Economia, Empresa, Treball i Innovació, Drets Socials i de la Ciutadania, Mobilitat i Ecologia i Cultura.



Canals municipals	<b>Facebook</b> 	<b>Twitter</b> 	<b>Instagram</b> 	<b>Linkedin</b> 	<b>Youtube</b> 	<b>Flickr</b> 
<b>Què passa a la ciutat</b>	Barcelona .cat  <b>BCN</b>	@barcelona_ cat  <b>BCN</b>	@barcelona_ _cat  <b>BCN</b>		Barcelona .cat  <b>BCN</b>	
<b>Activitat municipal i acció de govern</b>		@bcn_ajunta ment 		Ajuntam ent de Barcelo na 	Barcelona Ajuntame nt 	Ajuntam ent Barcelo na 
<b>Queixes, consultes i suggeriments</b>		@barcelona_ 010 				

Taula 1. Canals municipals de l'Ajuntament de Barcelona Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube i Flickr.

Ribas afirma que, la Direcció de Comunicació Digital elabora, de manera actualitzada, una **Guia de Comunicació Digital**<sup>65</sup> que consta d'un pla estratègic que estableix uns objectius per a cadascun dels canals digitals i una respectiva guia d'usos i estil. Així mateix, l'equip de deu professionals de l'àrea de Canals Digitals es dedica al

<sup>65</sup> Ajuntament de Barcelona (2019) Guia de Comunicació Digital. Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://ajuntament.barcelona.cat/guia-comunicacio-digital/>

manteniment de la comunicació digital i vetlla pel correcte funcionament de la guia, en tots els canals. En aquest pla estratègic es concreta que s'han de potenciar els perfils de les xarxes, que ja tenen consolidades audiències potents o molt ben segmentades, consolidar i mantenir relacions amb comunitats per compartir i amplificar continguts i serveis, així com explicar bé a la ciutadania la finalitat de cada canal i la relació entre ells. També, s'indica que s'ha de mantenir i produir materials de qualitat i coordinar la publicació dels canals que tenen relació entre ells i tancar o agrupar els que no assoleixen indicadors adequats.

En la Guia de Comunicació Digital s'inclou la **Guia de Xarxes Socials**<sup>66</sup>, que ofereix eines per facilitar la gestió dels diferents xarxes socials municipals i recursos, per garantir la qualitat dels continguts que s'hi publiquen. També, dona pautes per racionalitzar i coordinar els múltiples canals corporatius, estableix sinergies i mecanismes de treball en xarxa per optimitzar recursos i millorar la qualitat i l'impacte de la comunicació que es fa a la ciutadania. Estableix els següents criteris principals que han de seguir els comptes corporatius:

- Ser canals reconeguts i que estiguin sota la supervisió d'un responsable municipal.
- Complir els mínims criteris de qualitat: legals, d'usabilitat, de correcció, d'inclusió, d'actualització de continguts i d'accessibilitat, entre d'altres.
- Assolir els indicadors de més de cinc mil seguidors estables de mitjana o de relació amb diferents comunitats (mesurats mitjançant el nombre d'interaccions, l'interès o el compromís amb els missatges emesos).

#### **4.1.1. Objectius de comunicació, missatge i públic**

La prioritat de les xarxes municipals de l'Ajuntament de Barcelona, segons Ribas, és donar a conèixer els **serveis municipals**, l'**acció del govern municipal**, la **pluralitat política** representada al Consell Municipal, l'**activitat de les sessions plenàries** i de les **comissions** del Consell i els **valors de la ciutat**. Els perfils municipals fan el seguiment de l'activitat política a través de la cobertura dels òrgans municipals (ple,

---

<sup>66</sup> Ajuntament de Barcelona (2019) Guia de Xarxes Socials. Direcció de Comunicació Digital. Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://ajuntament.barcelona.cat/guia-comunicacio-digital/files/GuiaXS.pdf>

comissions i consells) i de l'acció del govern municipal. La cap de Comunicació Digital afirma que, les xarxes socials de l'Ajuntament són també un canal **d'atenció ciutadana**, ja que a través d'aquestes plataformes es vehiculen queixes i suggeriments de la ciutadania que, en cas que sigui necessari, es deriven cap al procediment formal perquè en quedi constància. També, hi atenen dubtes i emergències que la població pugui detectar.

Ribas exposa que la comunicació ha de seguir els criteris de **transparència** i **proximitat** i que la informació que es proporciona ha de ser comprensible. Els responsables dels comptes corporatius han de posar a disposició de qui ho vulgui i ho necessiti tota la informació disponible, i que aquesta, sigui de consum fàcil i que potenciï la interacció. Tot això, tant d'una manera proactiva, com a emissors del missatge, com d'una manera reactiva, aprofitant l'opció de conversa que ofereixen les xarxes socials. També, la Guia de Xarxes Socials indica que cal facilitar l'**accés als webs municipals** temàtics oferint les eines disponibles com informació general, tràmits, mesures de govern o serveis. Sempre que sigui possible, la Guia recomana posar els enllaços relacionats directament amb el tema tractat.

La Guia de Xarxes Socials especifica que el llenguatge ha de ser **proper** i s'ha d'adaptar a les característiques de cada xarxa, sense oblidar que els perfils municipals són institucionals. Quant a la redacció, ha de ser **inclusiva** i **no sexista** i, a més, tot el contingut ha de ser revisat per lingüistes o mitjançant eines que facilitin la correcció de textos. No es poden publicar tuits ni *posts* amb faltes d'ortografia. Si es dona el cas, s'eliminaran o s'editaran per publicar-los correctament.

Bàsicament, la directora de Comunicació Digital defensa que en el tractament del contingut ha de preponderar la qualitat, tant en la forma com en el fons, i cal mantenir-hi sempre el **to institucional**.

Pel que fa al *target* o públic principal al qual es vol arribar a través de les xarxes, Ribas considera a tota la ciutadania de Barcelona quant a serveis municipals i també, els que van a treballar o a gaudir a la ciutat comtal com a públic secundari.

#### **4.1.2. Altres consideracions generals**

La llengua que s'utilitza a les xarxes socials de l'Ajuntament de Barcelona és el català, segons l'observació pròpia, així i tot, Ribas admet que depèn del tipus de contingut, també es redacten informacions en castellà i anglès i, fins i tot, en altres idiomes. En el cas de l'atemptat del 17 d'agost de 2017, la directora explica que es va donar informació de servei en una desena d'idiomes. Amb relació a les mencions o respostes, segons la mateixa cap, es respecta l'idioma que faci servir l'usuari a qui es respon, sempre que sigui possible.

El contingut audiovisual difós a través de les xarxes de l'Ajuntament, segons la Guia de Xarxes Socials, ha de ser de fonts pròpies i s'han de respectar els drets d'imatge de les persones que apareguin a les fotografies. La guia estableix que és recomanable tenir sempre el permís de les persones que hi surten, i pel que fa als menors, aquest consentiment és obligatori. En aquest cas, cal tenir el beneplàcit per escrit dels pares o tutors legals. A més, segons la guia, sempre que sigui possible, s'ha d'evitar publicar cares i primers plans de menors.

#### **4.1.3. Planificació i calendari de publicació**

Ribas destaca que, més que la quantitat de seguidors que té un canal, és important crear una comunitat activa i implicada. Per aquesta raó, segons la cap de Comunicació Digital, cal planificar la publicació i la difusió de continguts de qualitat, tenir una presència constant a la cronologia i respondre les mencions. Així mateix, es planifica setmanalment i es programa *posts* regulars de serveis i campanyes o contingut comodí durant tot el dia, cada dia de la setmana. La cap explica que es disposa d'un calendari de publicació a partir d'un full de càlcul, compartit amb totes les àrees i districtes de l'Ajuntament, en què es planifica la seva presència a cada xarxa social.

Tanmateix, vincular automàticament les publicacions de les diferents xarxes socials no és recomanat, segons Ribas. La responsable de Comunicació Digital afirma que, cada xarxa social té les seves característiques pròpies, i per tant, si es vol publicar un mateix contingut a Twitter, Facebook i Instagram, cal adaptar-ne els textos i sovint també les imatges per ser més efectius.

#### **4.1.4. Atenció ciutadana (gestió de mencions, comentaris i missatges)**

En termes generals, la Guia de Xarxes Socials de l'Ajuntament de Barcelona, indica que, els canals municipals no responen missatges que inclouen insults o amenaces que atemptin contra els drets humans i s'identifiquen els perfils reincidents, com trols o robots, que presenten queixes sistemàticament.

La mateixa guia manifesta que les mencions de perfils polítics només es contesten quan es fa una consulta directa, no es responen mai a valoracions ni a temes relatius a l'acció de govern, ni s'entra en debats polítics.

Respecte al procediment que segueixen davant la menció directa, que pot ser conseqüència d'un contingut publicat o bé una menció espontània, segons la guia, és el següent: si saben la resposta, es contesta des del perfil mencionat, en canvi, en cas que no sàpiguin la contesta, es trasllada la menció a l'àrea competent perquè hi respongui. En particular, en una menció múltiple, el Departament de Comunicació Digital avalua si alguna àrea municipal ja ha respost i analitzen també si és necessari gestionar-ho internament i valoren qui ha d'atendre la petició i contestar-hi. En el cas de mencions que es dirigeixen a l'Alcaldia o als regidors, se segueix un procediment similar. Primerament, comproven si un perfil polític ha respost i, si ho ha fet, donen la incidència per atesa, excepte si arriba una petició explícita. En canvi, quan no hi ha contesta per part d'Alcaldia o regidors, se segueix el protocol habitual i intenten respondre a tots els perfils mencionats.

A banda d'això, la responsable de Comunicació Digital de l'Ajuntament declara que, les respostes han de donar una visió de servei públic i oferir informació objectiva, sense entaular converses, sinó que s'ha de respondre a la menció o pregunta inicial. Així mateix, afegeix que s'ha de respondre en la mateixa llengua de la consulta i, en cas de mencions en anglès, convé passar el text de resposta als serveis lingüístics i si es faciliten enllaços del web municipal, cal assegurar-se que siguin de la versió en anglès.

#### **4.1.5. Avaluació de resultats**

La cap de Comunicació Digital determina que utilitzen les xarxes socials per saber les opinions dels ciutadans, de tal manera que, es recullen els principals impactes del

que es diu a la xarxa sobre els seus serveis i els incorporen a l'hora de dissenyar-los. A més, explica que s'utilitzen enquestes que permet realitzar Twitter i Facebook per captar interès i promocionar serveis com subvencions, tràmits que s'inicien o nous serveis com l'oficina per la no discriminació.

Pel que fa a l'avaluació dels resultats, segons la Guia de Xarxes Socials, es basen en dos indicadors. El primer fa referència a l'àmbit estructural i tracta del nombre de seguidors mínims (5.000) que s'han establert per canal, que revisen cada any. Tanmateix, també pot ser qualitatiu si el nombre de seguidors és rellevant en termes de la comunitat a la qual es dirigeixen. En canvi, el segon es basa en campanyes, en funció dels objectius que s'han definit i establert. Per exemple, en la campanya de bonificacions de l'IBI, l'indicador és quants se n'han demanat, amb pressupostos participatius quantes propostes s'han presentat, o amb la Zona de Baixes Emissions quants vehicles han deixat de circular i quantes exempcions s'han sol·licitat.

#### **4.1.6. Gestió o Pla de Crisi**

La Guia de Xarxes Socials declara que, en situacions de crisi o d'emergència, que normalment són causats per episodis d'alerta meteorològica o accidents greus, l'Ajuntament de Barcelona actua amb sincronització amb els canals que lideren la comunicació a Twitter, tant municipals com Bombers, Ecologia, Mobilitat o TMB, com no municipals en casos d'incident molt alarmant que van més enllà de la competència de l'Ajuntament, així com canals propis de la Generalitat (@mossos, @emergenciescat i @govern) o d'altres administracions (@policia i @desdelamoncloa).

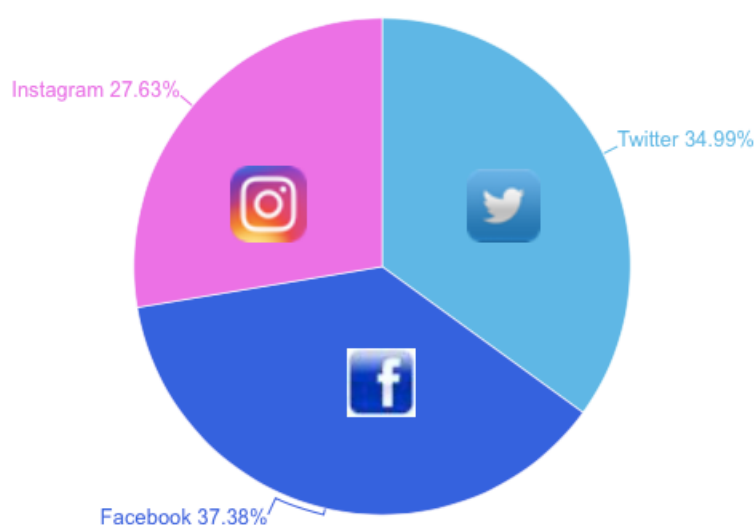
En cas d'emergència municipal, segons la guia, la Direcció de Comunicació Digital publica un tuit des de les xarxes centrals de l'Ajuntament, @bcn\_ajuntament i @barcelona\_cat, per informar de l'activació del protocol corresponent i de la fase d'emergència a cada compte de Twitter dels diversos districtes. En cas que sigui necessari, Ribas afirma que també es publica a les altres xarxes socials com Facebook i, de manera paral·lela, s'avisa els responsables de cada compte amb un missatge electrònic.

#### 4.1.7. Seguidors a les xarxes socials

L'Ajuntament de Barcelona disposa de 236.780 seguidors a Facebook, 221.648 a Twitter i 175.000 Instagram, a data de 10 de març del 2020. Respecte a Twitter, es contempla el perfil oficial de l'Ajuntament, @bcn\_ajuntamen, no obstant això, el canal sobre què passa a la ciutat, @barcelona\_cat, compta amb 415.000 seguidors i el canal d'atenció ciutadana, @barcelona\_010, amb 19.135, també a dia de 10 de març.

Així doncs, el 37.38% dels seguidors de la institució es concentren a Facebook, mentre que Instagram és el canal municipal amb menys seguidors.

Xarxa Social	Nombre de seguidors
Twitter	221.648
Facebook	236.780
Instagram	175.000



Taula i Gràfic 2. Nombre i percentatge de seguidors a les xarxes socials de l'Ajuntament de Barcelona.

#### 4.1.8. Pla a Twitter

Ribas considera Twitter una bona eina per informar d'activitats i de serveis i retransmetre actes en directe. La directora de Comunicació Digital destaca que la seva rapidesa, la bona cobertura i la facilitat d'estendre els missatges per la xarxa la fan una bona eina per transmetre informacions de servei en casos d'emergències i de grans esdeveniments.

Els comptes municipals que generen més trànsit a Twitter són bcn\_ajuntament i @barcelona\_010. Segons l'anàlisi pròpia, a aquests dos canals es publica de vint a trenta tuits diaris, sense tenir en compte els retuits i les comparticions. En canvi, l'altre

perfil que té actiu l'Ajuntament de Barcelona a Twitter, @barcelona\_cat, en produeix de deu a quinze al dia.

La Guia de Xarxes Socials estableix que als canals institucionals **no es retuiten perfils de polítics, ni de partits o grups municipals**. Tampoc, s'hi publiquen comentaris ni valoracions personals, ja que el seu objectiu és difondre l'acció de govern, no reflectir-hi l'activitat dels regidors i alts càrrecs. Tot i que, s'indica que quan es consideri oportú, es poden citar els perfils personals d'aquests, des dels comptes municipals.



Imatge 3. Tuit de @bcn\_ajuntament, el canal d'informació sobre l'acció de govern i l'activitat municipal, en què es menciona la tinenta d'alcaldia.

Respecte a l'estructura dels tuits, la Guia de Xarxes Socials recomana mantenir els missatges curts i directes i no arribar als 280 caràcters, per ratificar així l'essència d'aquesta xarxa de microblogs. Així doncs, és millor fer un fil amb dos o tres tuits que un tuit massa llarg.

En efecte, la comunicació dels canals de l'Ajuntament de Barcelona a través de Twitter és breu, amb relats estructurats, etiquetes, mencions, geolocalització i, sempre que sigui possible, s'adjunten enllaços, imatges en format JPG i GIFs animats o vídeos. A banda d'això, també s'utilitzen emoticones, ja que tal com s'indica al marc



teòric apel·len a les emocions i, per tant, utilitzar-les els permet fer-se més propers, tot i que Ribas recomana no caure en l'excés. Les emoticones també els permet organitzar la informació per fer-la més visual.



Imatge 4. Tuit amb fil de @barcelona\_cat, el canal d'informació sobre Barcelona, amb diverses emoticones, etiquetes i gift.



Imatge 5. Tuit de @barcelona\_010, el canal de queixes, consultes i suggeriments, que inclou etiquetes, menció, un enllaç, emoticona i fotografia.

Quant a la interacció amb tercers, Ribas admet que és una de les xarxes que permet i facilita més aquesta interacció i, ho fan sobretot, amb la mateixa xarxa municipal i altres perfils de la corporació, com també amb entitats socials, culturals i comercials del territori.

L'eina que utilitza l'Ajuntament de Barcelona per gestionar internament l'atenció ciutadana a les xarxes és Hootsuite, segona la Guia de Xarxes Socials, que els permet fer un seguiment d'aquesta atenció a través de l'historial.

A banda d'això, Ribas explica que aprofitar els diferents canals de comunicació municipals permet que els missatges es viralitzin de manera orgànica a la xarxa de comunicació, amplificar els continguts i donar visibilitat als diferents perfils. A Twitter utilitzen diversos recursos per aconseguir-ho com el **retuit**, les **citacions** i les **comparticions** (*sharing*). El retuit el fan servir en casos com avisos d'emergència, retransmissions en directe per repetir el missatge original o quan no volen afegir més notícies. Pel que fa a les citacions, els permet incorporar informació complementària a un comentari al tuit original i es pot redirigir als usuaris cap al perfil original que ha

creat el missatge. Respecte a les comparticions, les utilitzen només en vídeos i permet que diferents perfils facin servir el mateix contingut audiovisual.



Imatge 6. Compartició de @bcn\_ajuntament d'un tuit de @salutpublicabcn amb la incorporació d'un text clar i concís i enllaç.

#### 4.1.9. Pla a Facebook

La cap de Comunicació Digital admet que Facebook permet diferents formats com textos acompanyats d'enllaços, vídeos, fotografies o esdeveniments, de manera que es pot fer servir un format o un altre segons quin sigui l'objectiu de la comunicació. Per a Ribas, un enllaç o un esdeveniment aporta més trànsit a la pàgina web, una imatge o un vídeo permet ampliar l'abast i la notorietat, mentre que *Facebook Live* permet fer retransmissions en directe.

Els comptes corporatius de Facebook de l'Ajuntament de Barcelona s'utilitzen especialment per comunicar el **relat de ciutat**, informació de **servei públic** (subvencions, ajuts i impostos) i **mesures rellevants** del govern amb forta incidència

en la ciutadania com, per exemple, el Pla de Barris. Al perfil de Barcelona.cat, de l'Ajuntament de Barcelona segons l'anàlisi pròpia, es generen de dos a quatre publicacions diàries.



Imatge 7. Post de Barcelona.cat amb text concís, etiquetes, emoticones i enllaç.

La Guia de Xarxes Socials manifesta que els comptes d'aquesta xarxa es gestionen des del **Business Manager**, una eina que permet gestionar les pàgines incloses al Facebook, separar perfils personals de professionals i gestionar accessos i comptes publicitaris. D'aquesta manera, es poden tenir recollides en una sola eina les pàgines municipals d'aquesta plataforma.

La responsable de Comunicació Digital exposa que, la coordinació i el treball en xarxa també es pot fer de diferents maneres, així mateix, es poden fer arribar els missatges a diversos perfils optimitzant els recursos. Algunes bones pràctiques, segons Ribas,

són: la **compartició de publicacions** d'un altre perfil municipal, la **coorganització d'esdeveniments** i els **enviaments múltiples** o *crossposting*<sup>67</sup>.

Pel que fa a la coorganització d'esdeveniments, quan es crea un acte, Ribas explica que es pot posar una altra pàgina municipal com a coorganitzadora. Alhora, un cop creat un esdeveniment, es pot compartir i, d'aquesta manera, apareix al mur propi o d'un altre perfil. Respecte als enviaments múltiples, amb pàgines vinculades a través del Business Manager, afegeix que es poden publicar *posts* amb vídeos que hagi pujat un altre perfil. És el que es coneix com a publicació compartida, la qual permet optimitzar recursos.



Imatge 8. Publicació de Barcelona.cat d'una coorganització d'esdeveniment.

#### 4.1.10. Pla a Instagram

Segons la responsable de Comunicació Digital, Instagram és una xarxa que dóna notorietat i permet molta interacció amb la ciutadania a través de la fotografia i del vídeo; per contra, no permet l'ús d'enllaços, excepte en les històries (*stories*). Ribas defensa que, és una eina útil per fer un relat visual de ciutat, perquè no posa límits en les etiquetes ni en l'extensió. En aquesta xarxa, la institució també fa servir molt les emoticones per apropar els missatges i aconseguir un llenguatge més emocional.

<sup>67</sup> El *crossposting* (publicació creuada, o enviament creuat) és l'acte de publicar el mateix missatge en diferents plataformes de xarxes socials.



Imatge 9. Publicació de @barcelona\_cat d'una imatge amb text adaptat a Instagram amb emoticones i diverses etiquetes.

Encara que la xarxa premia d'alguna manera la fotografia de qualitat, la Guia de Xarxes Socials determina que, els comptes municipals de l'Ajuntament de Barcelona han de fugir de la típica fotografia de postal. A Instagram, es publica un o dos *posts* al dia i es difonen activitats a partir de cartells, fotos i fets històrics des d'imatges dels diferents arxius municipals.

#### 4.1.10.1. Històries d'Instagram

Respecte a les històries, Ribas defensa que permeten un relat més natural i immediat de la ciutat. Una de les seves característiques principals és que es poden editar les fotografies i els vídeos afegint text i emoticones, i a més, s'hi poden inserir enllaços amb l'opció *swipe up*<sup>68</sup>. Segons la cap de Comunicació Digital atrauen un públic més jove, gràcies a una comunicació més directa i planera, i tenen un component fidelitzador.

<sup>68</sup> *Swipe up* (liscar cap amunt) és una funció d'Instagram utilitzada per a promocionar contingut en aquesta xarxa social, atès que permet incloure un enllaç de manera molt visual dins de qualsevol *stories* que pugui l'usuari

Bàsicament, s'utilitzen les fotos i els vídeos per donar una visió diferent del que passa a la ciutat i, segons Ribas, els textos que hi afegeixen estan estrictament ben pensats, ja que han de donar una visió diferent de la que és dona a les publicacions del seu perfil d'Instagram. Tot i que, la Guia de Xarxes Socials recomana no abusar dels dibuixos i les emoticones que permeten les històries.



Imatge 10. Història de  
@barcelona\_cat.

#### 4.2. Pla de Social Media: Ajuntament de Tarragona

Les xarxes socials són considerades una opció comunicativa clau per la institució, segons la cap de Comunicació Corporativa d'aquesta institució. L'Ajuntament disposa d'un Pla de Comunicació de Xarxes, determinat en un document anomenat **Estratègia a les xarxes socials de l'Ajuntament de Tarragona. Missió, objectius i accions**, que condensa la concepció d'aquests canals. És un document que fixa la missió i la visió que es té en aquest àmbit i també, que desplega una sèrie de línies d'actuació a seguir, segons l'especificitat de cadascun dels canals en què l'administració està present.

Comes destaca que, la institució atorga molta importància a l'estratègia digital, ja que aquests canals, tant les xarxes socials, com també la web municipal i les seves extensions, són vies de comunicació permanents, transversals i multifuncionals, que disposen les 24 hores els 365 dies de l'any. Així doncs, la responsable de Comunicació Corporativa admet que són vies que permeten una comunicació directa i no mediatitzada del missatge institucional, així com vetllar per la reputació de l'Ajuntament en l'entorn 2.0. Alhora, són canals que donen extensa informació sobre

els interessos i inquietuds que els ciutadans tenen respecte dels serveis que l'administració municipal ofereix.

La visió de la institució a les xarxes, segons Comes, és apostar per la qualitat i especificitat dels continguts per sobre de la quantitat i aconseguir consolidar la identitat digital de l'Ajuntament de manera que els ciutadans l'associïn a un context de conversa, informació, reconeixement, interacció i col·laboració.

A banda dels recursos propis del Departament de Comunicació Corporativa esmentats anteriorment, la responsable de Comunicació Corporativa exposa que, l'Ajuntament de Tarragona contracta diferents serveis professionals com *Community Managment* amb la finalitat de garantir una millor qualitat del producte que s'ofereix a la ciutadania a través de les xarxes socials corporatives. Afegeix que en l'actualitat són vigents les cinc adjudicacions següents:

- Servei de gestió de perfils de Facebook, Twitter i Instagram de l'Ajuntament de Tarragona.
- Servei d'atenció digital a l'usuari a través de les xarxes socials de l'Ajuntament i de l'aplicació mòbil EPP!.
- Servei de realització de reportatges audiovisuals d'activitats rellevants de Tarragona.
- Servei de redacció d'articles per a la web corporativa.
- Servei de realització i maquetació audiovisual del projecte L'il·lustrador convidat i de GIFs per a les xarxes socials municipals.















La responsable de Comunicació Corporativa afirma que, des que l'Ajuntament ha contractat el Servei d'atenció digital específic per a xarxes socials i Epp!, l'eina per notificar avisos d'incidències a la via pública, la percepció de l'administració ha millorat notablement, ja que s'ha aconseguit donar una atenció més ràpida i personalitzada dels usuaris que els interpel·len.

A més, segons Comes, a finals d'aquest any la institució té previst treure a concurs una licitació que inclourà tres lots de serveis diferenciats, els quals aglutinaran els diversos serveis descrits de la manera següent: un lot serà per a la gestió del Facebook, Twitter i web de l'Ajuntament; un altre serà per a l'administració de



l'Instagram i per a la realització de reportatges audiovisuals i, finalment, un tercer lot serà el d'atenció digital a l'usuari a través de les xarxes socials de l'Ajuntament i de l'aplicació mòbil Epp!.

L'univers digital de l'Ajuntament està format per dos grans blocs: **Youtube, Flickr i Pinterest**, que conformen les fonts i repositoris i **Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn**, que figuren les xarxes socials on es provoca més freqüentment la conversa amb els ciutadans. Tot i això, Comes admet que, Facebook, Twitter i Instagram són les xarxes que més utilitza l'administració. En aquestes xarxes socials, es disposa de diversos noms d'usuari dels seus canals municipals i també de dues fotografies de perfil diferents. En una apareix 'tgn', l'acrònim de Tarragona, mentre que en l'altra s'incorpora la paraula 'ajuntament'. La institució té els següents comptes municipals a les xarxes socials, excloent els dels diferents departaments, com Activació Econòmica, Comerç i Treball, Ciutadania, Entitats i Participació, Cultura, Festes i Patrimoni, Esports, Joventut, Mitjans de Comunicació, Serveis a les persones i Turisme. Paral·lelament, aquestes seccions destinen recursos propis o externs a gestionar les respectives xarxes temàtiques.

Canals municipals	Facebook	Twitter	Instagram	Linkedin	Youtube	Flickr	Pinterest
							
<b>Acció de govern, activitat municipal, serveis</b>	Ajuntament de Tarragona 	@TGN Ajuntament 	@tarragona_cat 	Ajuntament de Tarragona 	Tarragona.cat 	ajuntamenttgn 	ajuntamentTGN 

Taula 3. Canals municipals de l'Ajuntament de Tarragona a Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube, Flickr i Pinterest.

#### 4.2.1. Objectius de comunicació, missatge i públic

Amb la presència a les xarxes socials, Comes afirma que, l'Ajuntament de Tarragona pretén **informar sobre els serveis i l'actualitat municipal i de la ciutat** que siguin d'interès general, com l'acció de govern, les sessions plenàries, les rodes de premsa i sobre diverses qüestions com ara, mobilitat i transports, servei de neteja, inauguracions, activitat cultural i d'oci, turisme o informació meteorològica i de trànsit.

Una altra finalitat dels canals socials corporatius de la institució, segons Comes, és **potenciar la presència de Tarragona** a les xarxes, així com **promocionar la ciutat** des de diversos punts de vista. A més, la cap de Comunicació Corporativa defensa que, reconèixer la tasca d'agents, entitats, empreses, institucions i persones en general que treballen per Tarragona i la seva millora i projecció, també és un objectiu de comunicació que es persegueix a les xarxes.

Per últim, **interactuar amb els ciutadans**, així com donar-los veu i oferir-los respostes i promocionar i projectar la ciutat i la seva imatge.

Respecte a l'estil dels missatges, Comes exposa que se segueixen les recomanacions d'un ús no discriminatori en el llenguatge i la comunicació corporativa, contemplades en el Pla d'Igualtat de l'Ajuntament de Tarragona, que determinen que el missatge ha d'adoptar un **to proper i fresc**, però, sobretot en les respostes, marcadament **objectiu, neutre, educat** i propi d'un **punt de vista tècnic**.

A més, Comes explica que, tota la comunicació feta a través de xarxes socials ha de tenir garanties de correcció lingüística i d'estil i cal evitar el "llenguatge sms". Amb referència a la llengua, el català és la llengua vehicular de les xarxes de l'Ajuntament de Tarragona, no obstant això, es recomana, en la mesura del possible, contestar a l'usuari en la mateixa llengua en què ha fet la consulta.

Pel que fa al públic, no existeix una especificitat de públics concrets. Tot i això, la directora de Comunicació Corporativa declara que es planifiquen els continguts d'acord amb els usos específics atorgats a cada xarxa social, de manera que les accions concretes desenvolupades arriben al conjunt de la ciutadania que utilitza els canals 2.0. A tall d'exemple, exposa que a través de Facebook, s'arriba sobretot a un

públic de mitjana edat; en canvi, a Instagram, encara que no és el majoritari, s'aconsegueix abastar amb més amplitud a un públic jove.

#### **4.2.2. Planificació i calendari de publicació**

La cap de Comunicació Corporativa manifesta que, l'Ajuntament de Tarragona per tal d'acomplir la missió i estratègia que té a les xarxes, genera una sèrie d'espais de contingut propi que es publiquen setmanalment o mensualment, o bé de manera més esporàdica a les xarxes socials. Aquests continguts, segons Comes, es planifiquen mitjançant diferents graelles setmanals, que també es nodreixen dels continguts d'actualitat, de la informació de servei generada pel mateix Ajuntament i de publicacions d'interès al voltant del conjunt de la ciutat.

La responsable de Comunicació Corporativa explica que, aquestes graelles setmanals funcionen com a calendaris, on es planifiquen les principals accions previstes a cadascuna de les xarxes. L'eina de planificació que s'utilitza és l'**Asana**, una plataforma de gestió d'equips que els permet treballar en línia i a temps real. Respecte a l'horari de publicació, generalment es tenen en compte les franges horàries més propícies, ja sigui per intentar aconseguir un major impacte de públic o per evitar encavalcaments de publicacions.

La planificació es realitza internament des del Departament de Comunicació Corporativa i els detalls d'execució de cadascuna de les accions són debatuts amb cadascuna de les empreses adjudicatàries. A més, Comes destaca que, els usos específics atorgats a cada xarxa social i les característiques de cada contingut són alguns dels elements que es tenen en compte a l'hora de concretar la planificació.

#### **4.2.3. Atenció ciutadana (gestió de mencions, comentaris i missatges)**

A l'hora d'enumerar els objectius per a les xarxes socials s'ha fet referència ja a voluntat de l'Ajuntament de Tarragona d'interactuar amb els ciutadans i donar-los veu. Així mateix, Comes determina que aquest punt es desenvolupa amb accions com, la compartició de continguts de qualitat i d'interès publicats per ciutadans, entitats o organitzacions. D'aquesta manera, és habitual trobar retuits i comparticions d'històries a Instagram, generades per altres comptes de ciutadans, entitats o organitzacions.

Pel que fa a l'atenció de queixes, incidències, consultes i suggeriments, l'objectiu general de l'Ajuntament a les xarxes socials, segons Comes, es tracta d'informar els ciutadans sobre els canals que la institució ha habilitat per rebre'ls i resoldre'ls. Així doncs, la cap de Comunicació Corporativa destaca que, les xarxes socials municipals no són el context adequat per resoldre peticions i incidències de manera directa, sinó el mitjà que facilita les vies administratives o tècniques establertes institucionalment per fer-ho. Aquests canals poden ser l'aplicació mòbil Epp!, l'Oficina Municipal d'Atenció Ciutadana o el telèfon de la Guàrdia Urbana, entre altres.

Altrament, Comes afirma que, les queixes, consultes i suggeriments es llegeixen sempre i es destina una quantitat important de recursos a donar-los el tràmit intern oportú i facilitar-los resposta, si és possible. Per tant, en aquells casos que es considera adequat i és factible es respon directament els usuaris, sempre després d'haver obtingut una resposta validada pel departament o àrea en qüestió. A més, segons la directora, les opinions rebudes a les xarxes són derivades als tècnics dels departaments als quals fan referència i, a vegades, es fan arribar també a la Direcció de Comunicació.

Des del Departament de Comunicació Corporativa s'ha elaborat una **Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona** i un **Protocol de resposta als canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona**. A banda d'això, des de 2012 existeix una Normativa d'ús de les xarxes socials. Aquests documents estableixen que, quan líders d'opinió o perfils amb molts seguidors parlin de la ciutat o de l'Ajuntament sense menció directa als perfils municipals, es pot intervenir donant la versió oficial de l'Ajuntament, mencionant-los. I fins i tot, quan el comentari és positiu, se'ls pot fer un agraïment públicament.

A més, el document determina que es pot fer retuit quan es felicita la institució com a ciutat, servei o projecte per complir amb normatives específiques o com a models a seguir. Per la seva banda, es pot posar 'm'agrada' als tuits que expressin agraïment en les respostes que l'Ajuntament hagi donat o a les consultes que hagi atès. No obstant això, no ho retuiten, perquè ja se sobreentén que és la tasca de l'administració i forma part del servei que s'ofereix. També, posen 'm'agrada' als tuits amb fotografies de baixa qualitat que acompanyen missatges positius per a la ciutat o per a l'organització.

Respecte a comentaris negatius com queixes, Comes explica que, l'any 2017 es va fer un estudi qualitatiu de les queixes rebudes a les xarxes generalistes i es va determinar que el 77 % d'aquestes feien referències a les àrees i serveis de Neteja i Espai Públic, Brigada Municipal i Guàrdia Urbana. Així mateix, la cap de Comunicació Corporativa defensa que, tenint en compte aquest alt percentatge d'ítems relacionats amb la via pública, per norma general se'ls indica que registrin i enviïn la seva incidència a través de l'aplicació Epp!. Es tracta d'un canal que l'Ajuntament ha habilitat per fer incidències a la via pública amb diferents avantatges per a la ciutadania: implica un registre oficial de l'activitat, preserva les dades de la persona que l'envia i arriba de manera més directa i ràpida al departament que l'ha de resoldre.

En cas d'un comentari negatiu a les xarxes que fa referència a qualsevol altre departament, Comes declara que s'envia al tècnic o especialista perquè en tingui coneixement i per intentar facilitar resposta a l'usuari, si escau. Fins i tot, si el comentari negatiu pot contribuir o desencadenar una crisi l'Ajuntament podria activar, si escaigués, el protocol d'actuació específic per aquestes situacions.

Amb referència a comentaris racistes, xenòfobs, homòfons, sexistes i aquells que desqualifiquin a persones, la Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona estableix que no seguiran públicament ni respondran a comptes falsos ni perfils que es dediquin a insultar, ofendre o atemptar contra la dignitat de les persones.

#### **4.2.4. Avaluació dels resultats**

Pel que fa a l'avaluació i l'anàlisi dels resultats, la cap de Comunicació Corporativa explica que, en el passat es va tenir contractada alguna eina, com Websays, però admet que, el seu cost econòmic era elevat i no en treien suficient rendiment pels diners que suposava.

De manera gratuïta, Comes afirma que, també es va utilitzar durant un temps Hootsuite per extreure alguns informes mensuals i, actualment, es fa servir la versió de pagament de Hootsuite, però a través del servei extern de *Community Management* que l'Ajuntament té contractat, amb la finalitat d'extreure estadístiques i dades rellevants de Twitter.

De manera paral·lela, segons Comes, alguna vegada la institució ha fet servir d'altres eines gratuïtes com SumAll o Tweetdeck, però actualment, els professionals del Departament de Comunicació Corporativa ho fan sobretot manualment, amb taules d'Excel que elaboren internament i externament, a través dels gestors de xarxes. Així mateix, es realitzen informes mensuals de l'activitat i també, informes puntuals sobre temes o campanyes concretes.

Per tal d'analitzar els resultats, la directora explica que utilitzen diversos paràmetres, depenent de la xarxa social, però bàsicament, es fixen en l'índex d'interacció que aconseguixen. Periòdicament s'avaluen els indicadors de les xarxes socials, amb la finalitat de saber la seva repercussió. Comes afirma que, com a norma general, les accions vinculades a continguts eminentment visuals o històrics acostumen a generar xifres d'interaccions més elevades que la mitjana. A més, que la temàtica de les accions giri al voltant dels principals cicles festius de la ciutat (Carnaval, Tarraco Viva o, fonamentalment, les festes de Santa Tecla) també acostuma a despertar un interès molt elevat entre els ciutadans a les xarxes.

#### **4.2.5. Gestió o Pla de crisi**

La Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona preveu diverses recomanacions a seguir en cas de crisi. Algunes d'aquestes indicacions són les següents.

Davant d'una situació d'emergència, per sinistre, tragèdia o qualsevol altra circumstància que la institució consideri crítica per la repercussió generada, o crisi greu de reputació s'estableix un Departament Portaveu per emetre els missatges municipals, segons l'àmbit en què s'emmarqui el fet. Tot i això, en tots els casos, el Departament de Comunicació Corporativa ha de coordinar-se amb el Gabinet de Premsa i l'equip web de l'Ajuntament de Tarragona. Així mateix, s'ha d'establir un contacte immediat amb Premsa, per tal que els departaments implicats estiguin totalment coordinats a l'hora de donar una resposta unitària.

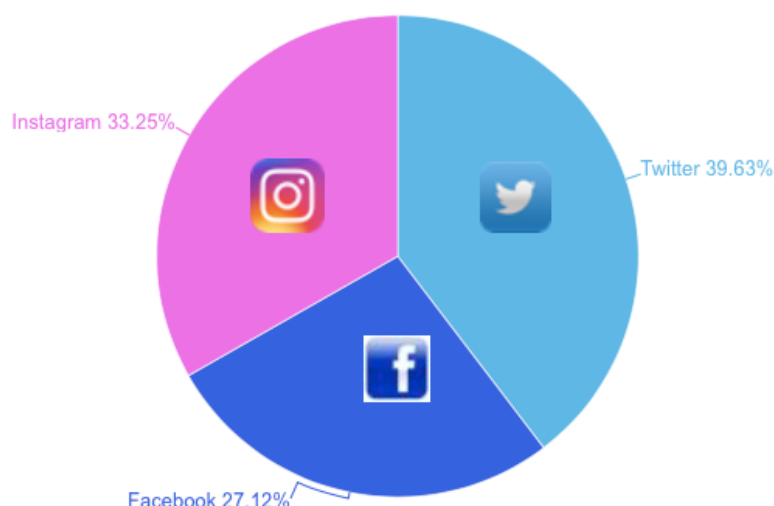
A l'hora de respondre a les xarxes socials, la guia determina que, cal evitar la precipitació davant l'allau de queixes i la pressió generada, ja que la primera resposta és la que condicionarà tot el desenvolupament de la crisi.

D'altra banda, també existeix un Protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona en cas d'emergències ciutadanes, que contempla les diferents actuacions a tenir en compte quan la ciutat viu una situació d'emergència causada per un accident químic, inundacions, temporals o altres successos greus.

#### 4.2.6. Seguidors a les xarxes socials

L'Ajuntament de Tarragona compta amb 17.286 seguidors a Twitter, 11.827 a Facebook i 14.500 a Instagram, a data de 10 de març del 2020. Així doncs, Twitter acapara el 39.63% dels seguidors de la institució, seguit del perfil a Instagram amb el 33.25%, mentre que Facebook és el canal que disposa de menys popularitat, en aquesta mateixa data.

Xarxa Social	Nombre de seguidors
Twitter	17.286
Facebook	11.827
Instagram	14.500



Taula i Gràfic 4. Nombre i percentatge de seguidors a les xarxes socials de l'Ajuntament de Tarragona.

#### 4.2.7. Pla a Twitter

L'Ajuntament està actiu a Twitter des de l'any 2011, segons indica la biografia del perfil municipal a aquest canal. Així doncs va ser la primera xarxa a la qual van estar presents. La responsable de Comunicació Corporativa declara que, la retransmissió

dels plens municipals va ser una de les primeres activitats realitzades a aquest canal i, encara ara, es du a terme mitjançant l'elaboració de fils de cada sessió plenària.

No obstant això, Comes determina que hi ha hagut una evolució a aquesta xarxa social. Així doncs, pel que fa a sol·licituds, preguntes o avisos, des dels seus inicis s'ha passat per diverses fases a Twitter. Al principi, el Departament de Comunicació Corporativa intentava no només informar sobre les vies d'atenció, sinó fins i tot, gestionar les sol·licituds des de la mateixa xarxa. Comes explica que, aquest procediment, però, va esdevenir impossible a mesura que es va créixer en seguidors i en peticions i també, quan va sorgir la necessitat que els avisos i les sol·licituds, que també anaven en augment perquè de vegades es resolien abans per xarxes que per canals més oficials, quedessin registrats.

Dins del Pla d'acció de l'Ajuntament, els usos específics que s'atorga al perfil municipal de Twitter, @TGNAjuntament, és el de l'actualitat immediata, la darrera hora, la conversa constant, l'agenda, la retransmissió d'actes i plens i l'atenció al ciutadà, així com la gestió de queixes, consultes i suggeriments. A @TGNAjuntament es publica de mitjana vint tuits al dia.

La cap de Comunicació Corporativa defensa que, a Twitter, una xarxa caracteritzada pel caràcter efímer de les seves publicacions, és habitual que una mateixa publicació, sigui idèntica o en diferents versions, es repeteixi en diferents ocasions. Per exemple, una notícia generada pel mateix Ajuntament és publicada de mitjana dues o tres vegades en diferents franges horàries (matí, migdia i vespre). Respecte a les informacions de caràcter més generalista o vinculades a campanyes de llarg recorregut, tenen presència en diferents setmanes en aquesta xarxa de *microblogging*. A més, l'administració utilitza eines per millorar el seu ús a Twitter com Hootsuite i Tweetdeck i també, el sistema de notifiacions propi d'aquest canal.

Pel que fa a l'estructura dels tuits, segons Comes, les publicacions no se ceneixen a una estructura rígida, però sí que es tenen en compte diferents elements comuns per facilitar que siguin percebudes com a publicacions municipals i per optimitzar la transmissió de la informació. Aquests elements són bàsicament els **encapçalaments**, els **elements gràfics** i la **imatge principal**.



Pel que fa als encapçalaments, la majoria de publicacions, especialment si es tracta de les seccions fixes, s'inicien amb un títol propi, amb majúscules i una barra separadora, com per exemple, EN DIRECTE |.



Imatge 11. Tuit de @TGNAjuntament amb fil, en què realitzen un directe amb imatges de la lectura del manifest sobre el Dia Internacional de la Dona.

Respecte als elements gràfics o emoticones, Comes explica que els usen per fer més atractives les publicacions i per clarificar l'estructura de les publicacions.



Imatge 12. Tuit de @TGNAjuntament amb menció, emoticones i imatges.

I per últim, com a criteri general, la cap de Comunicació Corporativa manifesta que totes les publicacions han d'anar acompanyades d'una o diverses imatges atractives relacionades amb el contingut en qüestió, sobretot també a Facebook i Instagram, que són les xarxes amb més impacte visual.



Imatge 13. Compartició d'un tuit de @TGNCultura, el Departament de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona, amb incorporació d'una pregunta i emoticona.

#### 4.2.8. Pla a Facebook

La cap de Comunicació Corporativa afirma que, Facebook és el canal dels serveis permanents, puntuals o nous de l'Ajuntament, d'activitats destacades de la ciutat i de promoció de campanyes i programacions, així com del reconeixement cap a persones, entitats i agents. A més, a través d'aquesta xarxa es difonen valors permanents de ciutat i informació sobre normatives i les novetats a mitjà termini.

Al perfil de l'Ajuntament de Tarragona d'aquesta xarxa es barregen diferents tipus de publicacions, ja que es tenen en compte diferents factors. A aquesta xarxa, a causa que l'algoritme penalitza una difusió reiterada de publicacions o una repetició de continguts, la institució és especialment selectiva i només es realitzen una o dues publicacions diàries i gairebé mai s'hi produeix cap repetició, segons l'anàlisi pròpia.

Actualment, segons Comes, estan vigents prop d'una vintena d'accions concretes, algunes de les quals són:

- **La Finestra de l'Arxiu**, que comparteix imatges del Centre d'imatges de l'Arxiu, generalment imatges antigues de la ciutat, amb una explicació que les contextualitza. És una de les seccions que té més impacte, perquè valora la història de la ciutat i connecta els usuaris amb el seu passat. Les imatges es comparteixen tradicionalment cada dilluns a Facebook i cada dimarts a Instagram.



Imatge 14. Publicació de l'Ajuntament de Tarragona a Facebook, de la secció La Finestra de l'Arxiu.

- **L'Il·lustrador Convidat**, secció que remarca els nous talents artístics de la ciutat. La secció es dedica cada mes a un il·lustrador diferent, del qual s'intenta conèixer la seva obra i el seu pensament mitjançant publicacions específiques a Facebook i també a Instagram.



Imatge 15. Publicació de l'Ajuntament de Tarragona a Facebook, de la secció L'Il·lustrador Convidat.

- **Gent de Tarragona:** cada diumenge es publica un article o entrevista a la web municipal sobre un tarragoní o tarragonina destacat. Se'n comparteixen les imatges i l'enllaç. És una de les seccions més consolidades, que ajuda a fer comunitat dins de la xarxa.



Imatge 16. Publicació de l'Ajuntament de Tarragona a Facebook, de la secció Gent de Tarragona.

A més, l'Ajuntament de Tarragona a Facebook retransmet esdeveniments en directe, a través de l'opció *Facebook Live*.

Pel que fa a l'estructura, Comes exposa que se segueix gairebé la mateixa que a Twitter, tot i que el text és més extens a Facebook. Normalment les publicacions a



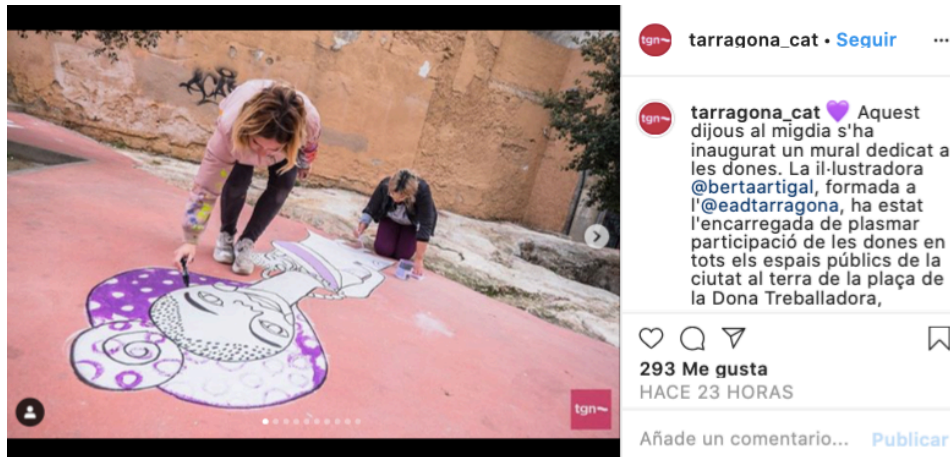
aquest canal inclouen imatges atractives relacionades amb el contingut, emoticones i encapçalaments o títols, sobretot per a les seccions fixes com La Finestra de l'Arxiu.



Imatge 17. Publicació de l'Ajuntament de Tarragona a Facebook, amb text més extens, emoticona, enllaç i imatges.

#### 4.2.9. Pla a Instagram

El perfil a Instagram de l'Ajuntament de Tarragona, @tarragona\_cat, és el mitjà de la creativitat, el testimoni visual i la participació activa, on es difon l'agenda municipal i la crònica visual dels actes, segons Comes. A més, a través d'aquest canal, la institució promou continguts audiovisuals de promoció de la ciutat i realitza accions de participació creativa, així com enquestes i concursos.

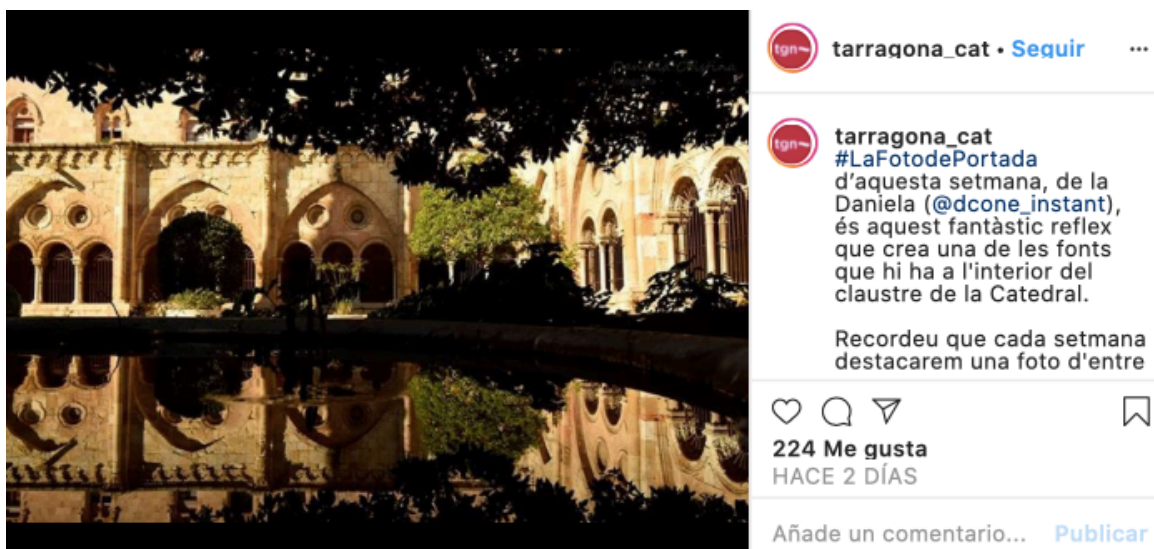


Imatge 18. Post de @tarragona\_cat, amb diverses fotografies i text amb emoticones, etiquetes i mencions.

Amb referència als concursos i promocions, Comes afirma que persegueixen diversos objectius com incentivar la participació a diferents accions i reconèixer les aportacions de més qualitat, fins i tot per descobrir talents artístics. A banda d'això, la directora explica que una altra finalitat és acompanyar la difusió d'alguna activitat que no té la difusió esperada, com algun espectacle programat als espais municipals. Per últim, també es busquen objectius eminentment lúdics, com és el cas del #TrivialTGN, una secció setmanal a les històries d'Instagram per respondre una pregunta multi-resposta sobre la ciutat.

A Instagram es publica un o dos post diaris i, en alguns casos, no se'n produeix cap. Molt sovint, es tracta sobre les mateixes qüestions o continguts que a Twitter i Facebook, tot i això, s'adapta el text i el format a les característiques de la xarxa social.

Actualment, es publiquen també imatges de la ciutat setmanalment, on s'ha etiquetat amb el hashtag #Tarragona, per tal de donar visibilitat a les fotografies.



Imatge 19. Publicació de @tarragona\_cat de la imatge de la ciutat de la setmana publicada per @dcone\_instant, on s'ha etiquetat a Tarragona.

La secció La Finestra de l'Arxiu està present tots els dimarts a Instagram, on es comparteixen imatges antigues de la ciutat, amb una breu explicació per contextualitzar-la.



Imatge 20. Post de @tarragona\_cat d'una imatge antiga de Tarragona, de la secció La Finestra de l'Arxiu.

També, cada mes es dona visibilitat a través d'Instagram a un talent artístic de la ciutat, dins l'àrea L'il·lustrador Convidat.





Imatge 21. Post de @tarragona\_cat del @napi\_humorista, l'Il·lustrador Convidat del mes de març.

#### 4.2.9.1. Històries d'Instagram

Pel que fa a les històries, la directora de Comunicació Corporativa indica que, cada dimarts es publica a @tarragona\_cat la TGNAgenda, una selecció dels actes de l'agenda més destacats d'aquella setmana, mitjançant el format d'història.

A més, tal com s'ha esmentat es realitza setmanalment el #TrivialTGN a les històries d'Instagram, un qüestionari multi-resposta amb diverses preguntes sobre la ciutat, amb l'objectiu d'interactuar amb els ciutadans.



Imatge 22. Història d'Instagram de @tarragona\_cat amb el qüestionari de la setmana #trivialTGN.

### 4.3. Pla de Social Media: Ajuntament de Lleida

Pel que fa a la comunicació a les xarxes socials, la cap de Comunicació determina que l'Ajuntament de Lleida té actius diversos comptes a les xarxes des de l'any 2010, encara que **no disposa d'un Pla de Comunicació Digital o de Xarxes**, ni tampoc d'una àrea específica o equip de professionals que gestionin la comunicació digital. Tot i això, segons Borreda, una persona del Departament de Comunicació, concretament, de l'equip que s'encarrega de la web municipal, gestiona els comptes corporatius.

Malgrat que, la institució no té una estratègia dedicada a les xarxes, disposa de canals municipals a **Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube i Flickr**. Segons l'anàlisi pròpia, les dues últimes plataformes les utilitzen com a dipòsits dels vídeos i les fotografies, respectivament, que pengen a les notes de premsa, publicades a la web corporativa. En canvi, @paerialleida a Twitter; Ajuntament de Lleida a Facebook i LinkedIn; i @ajuntamentdelleida a Instagram són els canals de comunicació oficials de l'Ajuntament, on difonen informació sobre la ciutat, així com d'activitats que es realitzen i de serveis que s'ofereixen. Tanmateix, segons Borreda, l'administració està present a Twitter amb un altre compte des de l'any 2016, @paeriacomunica, un canal del Gabinet de Comunicació de l'Ajuntament, que proporciona informació sobre l'acció de govern, l'activitat municipal, com també d'actes públics organitzats per l'Ajuntament, on assisteix l'alcalde o els regidors de l'equip de govern.

A partir de l'observació pròpia, es determina que la imatge gràfica que apareix a la fotografia de perfil de totes les xarxes socials municipals és el logotip i el nom de l'Ajuntament de Lleida, excloent @paeriacomunica, el canal del Departament de Comunicació a Twitter que disposa d'una altra fotografia diferenciada. No obstant això, el nom d'usuari no és el mateix a totes les plataformes, ja que a Twitter apareix paeria per referir-se a l'Ajuntament. Així doncs, per tal d'identificar a la institució de manera ràpida i clara, caldria que tots els comptes a les xarxes socials es denominessin de la mateixa manera, tal com s'indica en el marc teòric.

Borreda exposa que els principals perfils municipals a les xarxes són els següents, sense tenir en compte els comptes temàtics dels diferents departaments, com l'Àrea

d'Educació de l'Ajuntament de Lleida, i entitats culturals, com Animac o Ara Lleida, entre moltes altres.

Canals municipals	Facebook 	Twitter 	Instagram 	Linkedin 	Youtube 	Flickr 
<b>Informació sobre la ciutat, activitats, serveis i tràmits</b>	Ajuntament de Lleida 	@paerialleida 	@ajuntamentdelleida 	Ajuntament de Lleida 	Ajuntament de Lleida 	Ajuntament de Lleida 
<b>Acció de govern i activitat municipal de l'alcalde i regidors</b>		@paeriacomunica 				

Taula 5. Canals municipals de l'Ajuntament de Lleida Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube i Flickr.

#### 4.3.1. Objectius de comunicació, missatge i públic

La cap de Comunicació de l'Ajuntament de Lleida manifesta que, les xarxes socials de l'Ajuntament han de ser un canal pròpiament bidireccional. També indica que, els ciutadans tenen moltes possibilitats d'adreçar-se a la institució per a fer consultes, observacions i comentaris i, a través de les xarxes, també se'ls pot donar resposta o dirigir-los al lloc concret on se'ls pot atendre.

D'una banda, la directora de Comunicació defensa que, l'objectiu de les xarxes socials de l'Ajuntament és **explicar** el relat de la ciutat, així com difondre l'activitat municipal i l'obra de govern. D'altra banda, el propòsit recau en **escoltar** a la ciutadania, és a dir, què volen dir els ciutadans a la institució, sobretot a través de Twitter.

A més, els objectius de comunicació, segons Borreda, també contemplen als turistes o persones de l'entorn de Lleida. Així doncs, s'utilitzen les xarxes socials per proporcionar-los informació convenient i pràctica de la ciutat, de les diferents activitats que es realitzen i s'organitzen des de l'Ajuntament, com també de resoldre els dubtes que tinguin.

En resum, la responsable de Comunicació declara que, la finalitat que es persegueix és que les xarxes socials municipals siguin útils per a la ciutadania i que s'aconsegueixi un retorn. A banda, d'informar sobre l'acció de govern, Borreda afirma que les xarxes han de servir perquè els ciutadans que viuen a Lleida, estiguin al dia sobre què passa i que s'està duent a terme a la ciutat. Així mateix, segons la directora mitjançant els perfils municipals, la institució ha de trobar la manera de poder explicar aquestes qüestions amb un **missatge atractiu, breu i concís**. Segons el contrast propi, la llengua que s'utilitza en els missatges publicats a les xarxes socials és el català, tot i això, es respon a les preguntes amb menció amb el mateix idioma que s'ha fet la consulta.

Borreda exposa que el públic principal al qual es vol dirigir l'Ajuntament de Lleida, a través de les xarxes socials, és la ciutadania de la ciutat. Tot i això, dins d'aquest *target* diferencien diversos sectors o grups, com la gent que es pot apuntar a diferents cursos que organitza la institució o les noies que han de conèixer el protocol per tornar segures a casa les nits de festa. A més, segons la cap de Comunicació, no solament la ciutadania, sinó que les persones que puguin arribar a Lleida per diversos motius, entre ells, el turisme, també formen part del públic.

#### **4.3.2. Planificació i calendari de publicació**

Respecte a la planificació de la comunicació a les xarxes socials, segons la meua experiència com a becària al Departament de Comunicació, no es disposa d'una organització, ni tampoc d'un calendari ni horari de publicació dels continguts que es publiquen a les xarxes.

Així doncs, a partir de la pròpia formació a l'Ajuntament, es determina que, treballen de manera espontània i de viva veu, entre els periodistes de la secció, sobre diverses campanyes que volen promocionar a través de les xarxes municipals i de diferents temes sobre els quals es vol informar. A tall d'exemple, la cap de Comunicació exposa que, l'última campanya que s'ha promocionat a les xarxes, en aquest cas via Twitter, és l'adopció de gossos. A més, Borreda indica que, cada vegada que els redactors de la secció publiquen una nota de premsa a la web municipal, es publica un tuit amb l'enllaç a la nota, a través del canal del Departament de Comunicació a Twitter.

#### **4.3.3. Atenció ciutadana (gestió de mencions, comentaris i missatges)**

La cap de Comunicació declara que, la institució a través de les xarxes socials, principalment Twitter, no només informa, sinó que conversa amb els usuaris, sobretot a partir de temes relacionats amb urbanisme que, segons Borreda, és la qüestió sobre la qual es genera més diàleg amb els ciutadans.

La majoria de vegades, segons Borreda, es dóna resposta a peticions, consultes o queixes adreçades a l'Ajuntament a través del mateix canal municipal i perfil que s'ha mencionat. Tot i això, la responsable de Comunicació afirma que l'Ajuntament es limita a contestar les preguntes que poden respondre, però en cap cas, s'entra en un debat.

En canvi, la directora explica que, davant els comentaris negatius, racistes, xenòfobs, homòfobs, sexistes o insults, l'Ajuntament opta per no donar resposta i no alimentar al trol, seguint així l'estratègia "*don't feed the troll*".

#### **4.3.4. Avaluació dels resultats**

Segons el propi aprenentatge a l'Ajuntament en l'estada en pràctiques, es determina que la institució no utilitza eines o instruments per a millorar l'ús de les xarxes socials, com Hootsuite o Alertes de Google, ni tampoc avalua o analitza els resultats de les accions comunicatives que porten a terme als canals socials municipals.

#### **4.3.5. Gestió o Pla de Crisi**

Borreda admet que, l'Ajuntament de Lleida no disposa d'un Pla de Comunicació de Crisi elaborat ni planificat, no obstant això, la cap explica que es gestiona aquesta qüestió espontàniament a mesura que es detecta una possible crisi a les xarxes socials.

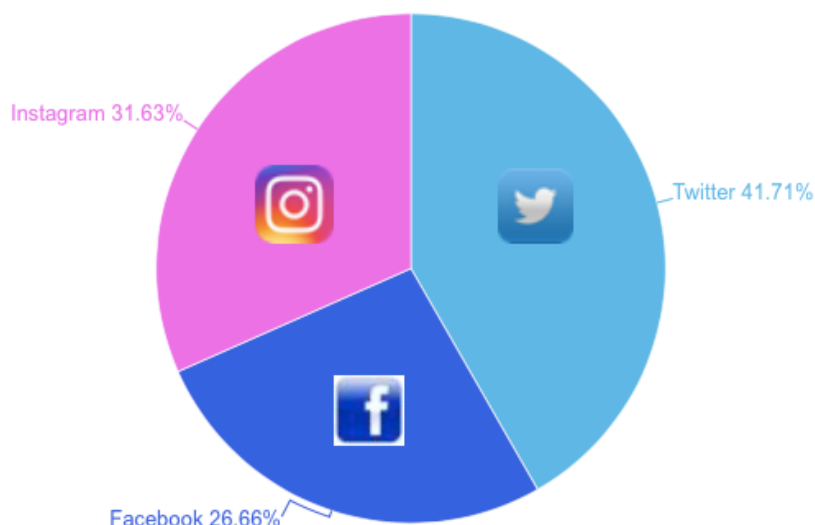
Tot i això, segons Borreda, davant aquesta situació, la institució segueix els següents passos. En primer lloc, es recull tota la informació possible respecte al tema, per tal de poder donar una resposta completa. En segon lloc, es reuneixen els responsables o les persones que dominen les àrees o departaments afectats de l'Ajuntament, amb l'objectiu d'elaborar un argumentari. Per últim, s'estudia si cal respondre als mitjans de comunicació, a través de concedir declaracions o mitjançant la publicació d'una nota de premsa o una publicació a les xarxes, des del Departament de Comunicació.

#### **4.3.6. Seguidors a les xarxes socials**

L'Ajuntament disposa d'11.442 seguidors a Twitter, 7.315 a Facebook i 8.676 a Instagram, a data de 10 de març del 2020. Pel que fa a Twitter, es té en compte el canal oficial de l'Ajuntament, @paerialleida, on es comunica què passa a la ciutat, no obstant això, el canal del Departament de Comunicació, @paeriacomunica, actiu des de fa només tres anys, compta amb 3.024 seguidors, a la mateixa data.

Així mateix, Twitter és la xarxa social on es concentra la majoria de seguidors de la institució (41.71%), mentre que Facebook és el canal amb menys popularitat.

Xarxa Social	Nombre de seguidors
Twitter	11.442
Facebook	7.315
Instagram	8.676



Taula i Gràfic 6. Nombre i percentatge de seguidors a les xarxes socials de l'Ajuntament de Lleida.

#### 4.3.7. Pla a Twitter

Borreda considera que Twitter és la xarxa social que més utilitza l'Ajuntament de Lleida i a la qual se li dóna més importància, ja que pràcticament tot el que publica aquesta administració és mitjançant aquesta plataforma.

A l'hora de publicar un contingut a aquest canal, la institució intenta seguir una estructura. La cap de Comunicació indica que, els tuits han d'incorporar enllaços, emoticones, etiquetes, mencions i fotos o vídeos, sense caure en l'abundància, amb la finalitat de complementar la informació i, que aquesta, sigui més atractiva i visual. Tot i això, la directora manifesta que no es disposa d'una guia o llibre d'estil que determini aquesta estructura.

Al compte municipal (@paerialleida) de la institució, on es proporciona informació sobre la ciutat, activitats, serveis i tràmits, no es genera molta activitat ni un elevat trànsit de continguts, en comparació dels altres ajuntaments analitzats. A partir de l'anàlisi pròpia, es determina que la seva activitat a Twitter es basa en els retuits a altres comptes de departaments municipals i entitats socials, com ara Turisme de

Lleida o Casal de la Dona. També, es retuiten publicacions d'organitzacions socials o culturals, com el Banc de Sang, en què s'ha mencionat a @paerialleida, però no es realitzen comparticions.

Es publica dos tuits de mitjana al dia i les publicacions són idèntiques a les dels comptes municipals de Facebook i Instagram, segons la pròpia observació.



Imatge 23. Tuit de @paerialleida amb incorporació d'emoticones, menció, etiqueta i enllaç.

En canvi, al perfil del Departament de Comunicació de l'Ajuntament (@paeriacomunica) que, segons Borreda, funciona com un altaveu des del Gabinet de Comunicació, es produeixen deu tuits al dia aproximadament. La responsable de Comunicació explica que, anteriorment, aquests tuits eren bàsicament textos breus o resums, a tall de titular de les notes de premsa que es publicaven a la web municipal, mentre que actualment, @paeriacomunica no només comunica allò que requereix una nota de premsa, sinó altra informació útil de la qual no s'ha elaborat cap nota. És a dir, sovint, les publicacions a Twitter substitueixen a les notes de premsa.





Imatge 24. Tuit de @paeriacomunica, el canal del Departament de Comunicació, amb menció a l'alcalde i regidors, etiqueta, enllaç a la nota de premsa i imatges.



Imatge 25. Tuit de @paeriacomunica, sense una prèvia nota de premsa sobre el tema en qüestió.

A més, des d'aquest canal municipal també es realitzen retransmissions en directe, a través del *Live* que permet Twitter, sobre actes públics o rodes de premsa.

Segons la pròpia observació a @paeriacomunica, es determina que per tal de publicar contingut comodí o regulars sobre una mateixa qüestió, com l'obertura d'inscripcions a les escoles bressol o les mesures preventives pel coronavirus, retuiten els seus propis tuits anteriors. D'aquesta manera, les publicacions apareixen de nou al perfil. A més, també acostumen a fer retuit a continguts d'altres departaments o entitats de l'Ajuntament.



Imatge 26. Retuit de @paeriacomunica a un tuit publicat pel mateix perfil municipal, respecte a les mesures preventives pel coronavirus.

#### 4.3.8. Pla a Facebook

La institució té poc actiu el seu perfil a Facebook, així mateix la directora de Comunicació afirma que el Departament de Comunicació té previst estudiar la funció que es vol donar a aquesta xarxa social i a quin públic dirigir-se, per tal de treure-li profit.

Segons l'anàlisi pròpia, a aquest canal només es produeixen dues publicacions diàries aproximadament, similars o iguals als posts d'Instagram i Twitter, en què s'informa d'aspectes d'interès general i rellevants de la ciutat, així com de períodes de tràmits i sol·licituds.

Imatge 27. Publicació de l'Ajuntament de Lleida a Facebook, idèntica al tuit de @paerialleida sobre l'espectacle.



A més, l'Ajuntament de Lleida també publica al seu perfil de Facebook les fotografies que penja a Instagram sobre indrets de la ciutat, normalment a primera hora del matí, directament des d'aquesta xarxa mitjançant la vinculació de xarxes.



Imatge 28. Post de l'Ajuntament de Lleida a Facebook, publicat des de l'Instagram @ajuntamentdelleida.

#### 4.3.9. Pla a Instagram

Borreda manifesta que, l'Ajuntament es planteja potenciar Instagram, davant l'augment recent de seguidors. No obstant això, segons l'observació pròpia, a aquesta xarxa social d'una banda es publiquen dos *posts* diaris, idèntics a les publicacions de l'Ajuntament de Lleida a Facebook i de @paerialleida a Twitter, sobre el relat i l'activitat que es desenvolupa a la ciutat.



Imatge 29. Post de @ajuntamentdelleida, idèntic al tuit de @paerialleida i a la publicació a Facebook, amb la incorporació d'una fotografia.

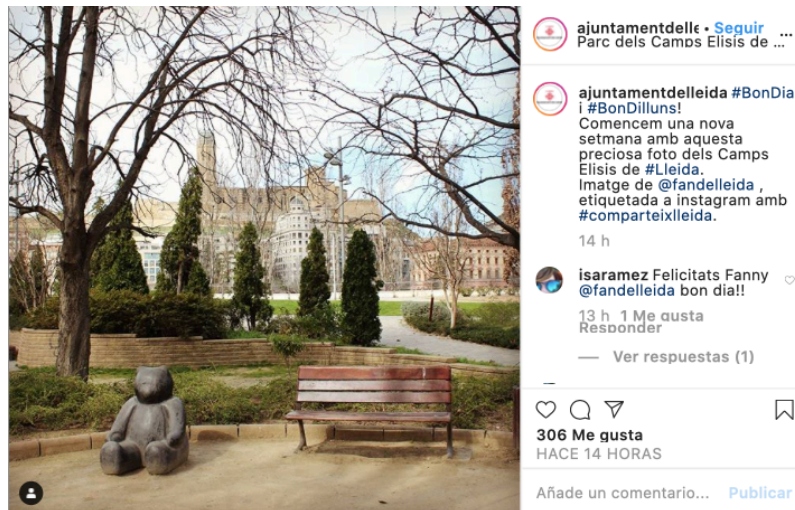
En ocasions o en dates puntuals, es genera un contingut diferent de Instagram. A tall d'exemple, la cap de Comunicació declara que, el Dia Mundial del Comerç Just, s'aprofita aquella setmana per difondre consells relacionats amb el comerç responsable i el consum conscient, través de publicacions d'imatges o d'infografies. També, per Carnaval es realitza un *post* amb consells de conducta per als ciutadans durant el festiu.



Imatge 30. Post de @ajuntamentdelleida amb una infografia sobre consells útils per a persones consumidores, pel Dia Mundial del Comerç Just.



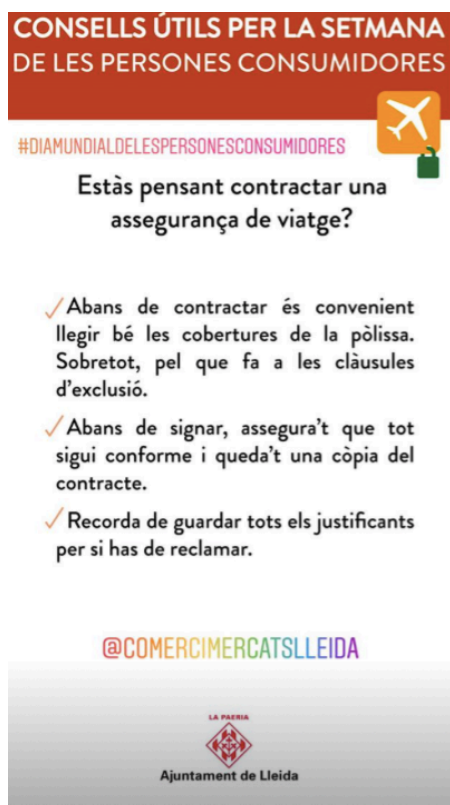
De l'altra banda, segons Borreda, l'activitat del compte municipal a aquest canal es basa també en repostar imatges atractives de Lleida, a les quals s'ha mencionat a l'Ajuntament, en què es desitja bon dia als usuaris. Aquestes fotografies són publicades directament al compte de Facebook.



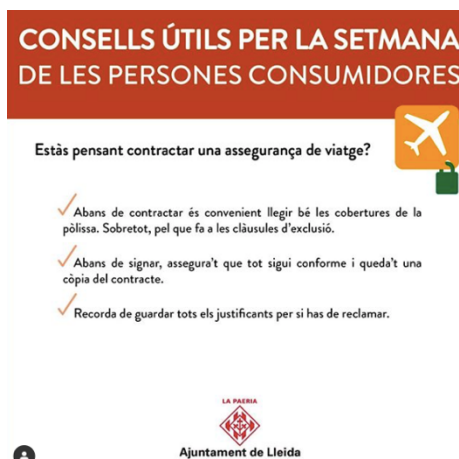
Imatge 31. Publicació de @ajuntamentdelleida d'una imatge de la ciutat, publicada per @fandelleida.

#### 4.3.9.1. Històries d'Instagram

Pel que fa a les **històries** d'Instagram, a partir de la pròpia anàlisi es determina que, no se segueix cap planificació, més aviat la majoria de vegades es publica les mateixes imatges que s'han penjat al perfil d'aquesta xarxa.



Imatge 32. Història d'Instagram de @ajuntamentdelleida, igual a la imatge del post al seu perfil.



Imatge 33. Publicació d'Instagram de @ajuntamentdelleida, idèntic a la història de l'esquerra.

Per tant, la directora de Comunicació admet que, la comunicació que s'està duent a terme a Instagram no segueix un criteri o una estratègia definida, sinó que s'opta per tenir actiu aquest canal de comunicació i alimentar-lo sense una prèvia planificació.

#### 4.4. Comparació del Social Media Plan dels ajuntaments

En les següents taules es compara el Pla de Comunicació de Xarxes Socials dels ajuntaments de Barcelona, Tarragona i Lleida. En la primera taula s'analitza la forma dels respectius plans, així com l'estructura i la planificació de la comunicació en aquests canals. En la segona, l'activitat i l'estratègia que segueix cada institució a les xarxes, mentre que en la darrera es compara les eines que utilitza cada Ajuntament per a millorar el seu ús a les xarxes i per avaluar els resultats de les accions que duen a terme. Finalment, també es valora el Pla o la Comunicació de Crisi d'aquestes administracions.

Ajuntament	Pla de Comunicació de Xarxes	Fases del pla	Calendari i horari de publicació
<b>Barcelona</b>	Disposa d'una Guia de Comunicació Digital i Guia de Xarxes Socials.	No respon a l'estructura formal d'un Pla, però té establert els objectius, el missatge i els canals. El públic no està definit.	Planifica setmanalment i programa <i>posts</i> regulars de serveis i campanyes durant tot el dia, cada dia de la setmana, a partir d'un full de càlcul, compartit amb totes les àrees i districtes. Contempla horaris de publicació amb més activitat a les xarxes.
<b>Tarragona</b>	Compta amb l'Estratègia a les xarxes socials de l'Ajuntament de Tarragona. Missió, objectius i accions.	Compleix totes les fases amb objectius mesurables i accions concretes, públic diferenciat a cada xarxa i missatge i canals definits.	Elabora graelles setmanals a través d'Asana, que funcionen com a calendaris, on planifiquen les accions i continguts previstos a cadascuna de les xarxes. Té en compte les franges horàries més propícies i distribueix les publicacions en diferents horaris al dia.
<b>Lleida</b>	No té un Pla de Comunicació de Xarxes.	—	No planifica els continguts, ni té un calendari de publicació. Treballa espontàniament, sobre l'agenda del dia i campanyes que vol promocionar. No contempla horaris de publicació.

Taula 7. Comparativa de l'estructura i planificació del Pla de Xarxes de l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Tarragona i l'Ajuntament de Lleida.

Ajuntament	Publicacions vinculades a Twitter, Facebook i Instagram	Activitat o trànsit de continguts al dia	Estratègia davant comentaris negatius
<b>Barcelona</b>	Continguts adaptats a cada xarxa i continguts diferents.	A Twitter @bcn_ajuntament i @barcelona_010 publica de vint a trenta tuits diaris. A @barcelona_cat de deu a quinze. A Facebook de dos a quatre i a Instagram, dos.	Respon a mencions sobre queixes, però no respon missatges amb insults o amenaces i s'identifiquen els perfils reincidents, com trols o robots, que presenten queixes sistemàticament.
<b>Tarragona</b>	Estructura similar (La Finestra de l'Arxiu, L'Il·lustrador Convidat i Gent de Tarragona...), però continguts adaptats a cada xarxa.	A Facebook i Instagram un o dos <i>posts</i> diaris. A Twitter, vint. Realitza accions concretes a cada xarxa social.	Indica que registrin i enviïn la seva incidència a través de l'aplicació Epp!, però avaluen els comentaris negatius i els traslladen al departament en qüestió. No segueixen ni responen a perfils que es dediquen a insultar, ofendre o atemptar contra la dignitat de les persones.
<b>Lleida</b>	Publicacions idèntiques a Facebook, Instagram i Twitter.	Al Twitter, Facebook i Instagram de l'Ajuntament: dos <i>posts</i> diaris. A @paeriacomunica, a Twitter, deu.	Davant queixes normalment respon. En canvi, davant insults o altres desqualificacions segueix l'estratègia <i>don't feed the troll</i> .

Taula 8. Comparativa de l'activitat de l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Tarragona i l'Ajuntament de Lleida a les xarxes de socials.



Ajuntament	Eines per a millorar l'ús	Avaluació dels resultats	Pla de Crisi
<b>Barcelona</b>	Hootsuite a Twitter i Busniess Manager a Facebook.	Compta amb dos indicadors:  1. Nombre de seguidors 2. Campanyes	Té un Pla de Crisi. Actua amb sincronització amb els canals que lideren la comunicació a Twitter i s'informa a través de les xarxes de l'activació del protocol pertinent.
<b>Tarragona</b>	Hootsuite i Tweetdeck a Twitter i Asana per planificar publicacions.	Realitza informes mensuals de l'activitat i informes puntuals sobre temes o campanyes concretes. Utilitza diversos paràmetres, depenent de la xarxa social, però bàsicament, l'índex d'interacció que aconseguixen per tal de saber la repercussió.	Té la Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona en cas d'emergències, que indica coordinació entre els departaments per proporcionar una resposta unitària i no precipitar-se.
<b>Lleida</b>	No n'utilitza.	No avalua els resultats ni les accions comunicatives.	No disposa d'un Pla de Crisi, sinó que actua a mesura que sorgeix o preveu una situació d'emergència.

Taula 9. Comparativa de l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Tarragona i l'Ajuntament de Lleida sobre les eines que utilitzen a les xarxes i el Pla de Crisi.

## 5. Pla de Xarxes Socials de l'Ajuntament de Lleida

---

LA PAERIA



**Ajuntament de Lleida**

## 5.1. Introducció

---

Les xarxes socials són un canal actualment indispensable per apropar l'Administració als ciutadans. Es tracta d'una eina interactiva que ajuda a informar de forma transparent i que busca la participació activa i complicitat de la societat en la gestió i presa de decisions.

Des de l'Ajuntament de Lleida, s'aposta per la seva gestió professional i per estar present a les principals xarxes: Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube i Flickr. Les primeres (Twitter, Facebook, Instagram i LinkedIn) són considerades canals de comunicació i les altres dues (YouTube i Flickr) es fan servir com a repositoris en línia de vídeos i fotografies, respectivament.

Aquest pla té per objecte reduir i racionalitzar el nombre i l'ús dels canals amb la finalitat de millorar l'impacte d'una manera sostenible i adequada als objectius institucionals i, al mateix temps, establir els criteris corporatius de comunicació.

Els criteris principals són:

- **Ser canals reconeguts** i que estiguin sota la supervisió d'un responsable municipal.
- **Complir els mínims criteris de qualitat:** legals, d'usabilitat, de correcció, d'inclusió, d'actualització de continguts i d'accessibilitat, entre altres.
- **Assolir els indicadors de més de dos mil seguidors** estables de mitjana o de relació amb diferents comunitats (mesurats mitjançant el nombre d'interaccions, l'interès o el compromís amb els missatges emesos).

Totes les xarxes esmentades a continuació es gestionaran des del Departament de Comunicació i Premsa. En cas que alguna àrea o regidoria tingui la necessitat de crear una nova xarxa social, caldrà que es posi en contacte amb el Departament de Comunicació i Premsa de l'Ajuntament.

## 5.2. Objectius i accions

---

La gestió professional de les xarxes socials té els següents objectius principals:

### Objectius quantitatius

- **Generar tràfic** a les diferents xarxes socials de l'Ajuntament i facilitar l'enllaç a la pàgina web municipal. Es realitzaran informes estadístics periòdics, a través de Google Analytics que orientaran a accions dirigides a augmentar el nombre de visites, basades a posicionar digitalment els següents conceptes:

@ajuntamentdelleida i @paerialleida: a través de mencions. Nom amb què digitalment s'ha de conèixer l'Ajuntament de Lleida. Les principals xarxes socials tenen aquesta terminació. Aquesta unificació simplifica la recerca i el record en l'usuari.

#Lleida: és el nom del municipi i etiqueta principal. Conviurà amb altres com #FMLleida o #AplecCargol. Es demanarà a les persones usuàries particulars de xarxes socials vinculades a l'Ajuntament, que ajudin a potenciar aquesta etiqueta utilitzant-la de forma correcta en tots els seus comentaris.

- **Augmentar el nombre de seguidors o fans** mitjançant la utilització de Facebook Ads, el sistema que permet promocionar la pàgina a aquest canal creant anuncis, i Hootsuite per programar i gestionar les publicacions, segons el *prime time* a Twitter i Facebook. Es duran a terme les següents accions:

Realitzar concursos a través d'Instagram, en què es demanarà ser seguidors dels canals digitals per poder participar.

Fer difusió de les xarxes socials a totes les comunicacions i publicitats que es realitzin. Incloure el pictograma de les xarxes socials i l'enllaç a qualsevol publicitat

corporativa (pòsters, fulletó i correu corporatiu), a la web municipal i a les xarxes d'altres departaments de l'Ajuntament que funcionin amb una gestió pròpia.

### Objectius qualitatius

- **Informar sobre els serveis i l'actualitat municipal** i de la ciutat que siguin d'interès general, com l'acció de govern, les sessions plenàries, les rodes de premsa i sobre qüestions de servei públic de les diferents regidories.
- **Atendre a la ciutadania** i donar-li resposta a peticions, consultes i queixes, amb el màxim de qualitat i rapidesa.
- **Comunicar en un mateix to, fomentant la participació** i l'escolta activa, així com interactuar amb els ciutadans.
- **Unificar la gestió de xarxes socials i web** en una única estratègia digital: simplificar la recerca de l'usuari, donant una imatge d'unitat sense duplicar continguts.
- **Potenciar la presència de Lleida** a les xarxes socials, així com promocionar la ciutat des de diversos punts de vista.
- **Apostar per l'ús de continguts audiovisuals** (imatges i vídeos) i d'emojicones de forma habitual a les xarxes. A Twitter, si és possible, s'incrustaran els vídeos sense enllaç, per facilitar-ne la visualització.

### 5.3. Públics

---

El públic al qual es vol dirigir l'Ajuntament de Lleida és la ciutadania de la ciutat. Tot i això, dins d'aquest *target* es diferencien a diversos sectors o grups, segons les característiques de cada xarxa social. Així doncs, es planificaran els continguts d'acord amb els usos específics atorgats a cada canal, de manera que les accions concretes desenvolupades arribin al conjunt de ciutadans.

A través de les xarxes socials es pretén arribar a la població de 16 a 65 anys aproximadament, ja que el 85,5% dels internautes que utilitzen canals digitals a Espanya compren aquesta edat, segons l'Estudi Anual de Xarxes Socials 2019, presentat per l'Associació de Comunicació, Publicitat i Màrqueting Digital, IAB. Més concretament, segons la mateixa associació, Twitter s'adreça a un públic entre 25 i 44 anys i Instagram és la xarxa més jove, amb la majoria d'usuaris de 16 a 25 anys. Per la seva banda, Facebook es dirigeix a persones més grans, de 46 a 65 anys, ja que és la més popular, consolidada i senzilla d'utilitzar.

A banda d'això, cada contingut s'adreça a un públic diferent segons els objectius que es vulguin aconseguir. La informació sobre l'obertura d'inscripcions a les escoles bressol anirà adreçada a les mares i els pares de la ciutat, en canvi, els missatges relatius a les mesures establertes per Lleida davant la pandèmia del coronavirus van destinats a tota la ciutadania que disposi de perfil a les xarxes.

A més, els turistes o les persones que arribin a Lleida per diversos motius també formen part del públic i els hi poden resultar útils les informacions publicades als canals digitals.

## 5.4. Missatge

---

El llenguatge a les xarxes socials ha de ser proper, breu i senzill, evitant formalismes i llenguatge tècnic o administratiu, amb la finalitat de mostrar proximitat i ser transparents. El missatge s'ha d'adaptar a les característiques de cada xarxa social, sense perdre de vista que els perfils municipals són institucionals. Així mateix, el missatge que es vol comunicar al públic ha de ser clar, concís, directe i objectiu, adaptat a cada *target*. A banda d'això, el contingut ha de ser coherent i responsable amb els valors i els objectius de comunicació de la institució.

Els missatges han d'estar estructurats, aportant informació proactiva i eficaç de manera que intentin respondre a les cinc preguntes clàssiques: què, qui, per què, quan i on. A més, les publicacions han d'estar orientades a atendre la ciutadania, és a dir, oferir un servei públic i presentar un objectiu previ i quantificable en cada missatge.

La redacció ha de ser inclusiva i no sexista i tot el contingut que es publica ha de ser revisat per lingüistes o mitjançant eines que facilitin la correcció de textos. No es poden publicar tuits ni *posts* amb faltes d'ortografia. Si es dona el cas, s'eliminaran o s'editarà el contingut per publicar-los correctament. Es recomana evitar l'ús de col·loquialismes i del "llenguatge sms", basat en l'eliminació de vocals i les abreviacions.

Majoritàriament, la llengua que es farà servir a les xarxes socials és el català, no obstant això, segons el tipus de contingut, també es pot redactar en castellà i anglès.

## 5.5. Guia d'estil, imatge gràfica i to

---

Com a norma general:

- Utilitzar llenguatge no sexista i respectuós amb les minories. Respectar la igualtat de gènere en el llenguatge emprat i reflectir l'equitat de sexes en les imatges. A Twitter es pot utilitzar '@' per incloure a tots dos sexes i 'x' per a altres diversitats sexuals.
- Dirigir-se en un to proper, mostrant sempre una predisposició a escoltar i ajudar a la ciutadania en tot el que sigui possible, oferint solucions a tots els seus dubtes i consultes.
- Escriure sense parlar en negatiu, ni en majúscules, ni utilitzant semàntica agressiva.
- Escriure només en majúscula, seguit de dos punts, els encapçalaments o títols propis de les seccions fixes, com 'EN DIRECTE'.
- Proporcionar informació sintètica, rigorosa i concisa, mitjançant frases curtes i evitant l'ús de subordinades.
- Respectar l'ordre lògic dels elements de la frase (subjecte, verb i complements), sempre que sigui possible. A Instagram es pot alterar per donar èmfasi i fer la comunicació més atractiva.
- Evitar l'ús dels gerundis, d'oracions passives, d'arcaïsmes, cultismes o tecnicismes innecessaris.
- Escriure en català tots els termes estrangers que puguin ser traduïts.
- Introduir enllaços i material audiovisual (vídeo i imatge, en ordre de prioritat) en cada publicació.
- No retuitar perfils de polítics, ni de partits o grups municipals als canals institucionals. Tanmateix, es poden mencionar els perfils personals dels regidors i alts càrrecs des de les xarxes socials municipals.
- Adreçar-se a les persones usuàries amb la segona persona del singular.
- Evitar l'ús de les barres per adjuntar la forma femenina (nens/es). Millor utilitzar formes genèriques (la ciutadania).
- Escriure les indicacions horàries amb xifres (a les 21.30 hores o 19.45 h).



- Posar amb números les desenes, centenes i milers de milions que s'escriuen amb més d'una paraula i escriure amb lletres les paraules milió, milions, bilió, bilions, trilió ( 57 bilions, 34 milions, sis trillions).
- No incorporar punt abreviatu als símbols (20.30 h/ 20 cm). Entre el nom genèric i el nom propi de la via escriure la preposició de (Passeig de Prat de la Riba).
- Seguir la mateixa imatge gràfica a tots els canals corporatius. La imatge de perfil serà el logotip de l'Ajuntament al centre de la imatge (en vermell) i el nom a sota (en negre).
- Respectar els drets d'imatge de les persones que apareguin a les fotografies. És recomanable tenir sempre el consentiment de les persones que hi surten i en les imatges de menors és obligatori el permís per escrit dels pares o tutors legals. Evitar publicar cares i primers plans de menors, sempre que sigui possible.

## 5.6. Canals

---

### Twitter

<https://twitter.com/paerialleida>

Informa sobre l'**actualitat immediata** de l'Ajuntament i de Lleida, l'activitat municipal i l'acció de govern. Realitza retransmissió en directe d'actes i plens.

Dona a conèixer serveis municipals dels diferents departaments.

Comparteix l'agenda de l'alcalde i l'equip de govern.

Realitza atenció al ciutadà (gestió de queixes, consultes i suggeriments).

- Eliminar el perfil que gestiona el Departament de Comunicació, @paeriacomunica i unificar la comunicació a través de @paerialleida.

### Facebook

<https://facebook.com/ajuntamentdelleida>

Anuncia esdeveniments i **promociona activitats** lúdiques i culturals.

Dóna valor a persones, entitats i agents locals. Realitza concursos o sorteigs (entrades gratuïtes al Teatre Municipal de l'Escorxador o altres).

Informa de serveis permanents, puntuals o nous de l'Ajuntament i de normatives i novetats a mitjà termini, com subvencions, ajuts o impostos.

### Instagram

<https://instagram.com/ajuntamentdelleida>

Difon l'agenda municipal i la **crònica visual dels actes**.

Comunica notícies rellevants sobre l'acció de govern.

Reconeix a persones, comerços i entitats de Lleida, per donar-los valor.

Promou continguts audiovisuals de promoció de la ciutat i realitza accions de participació activa i creativa (enquestes i concursos).

## Linkedin

[https://linkedin.com/  
ajuntament-de-lleida](https://linkedin.com/ajuntament-de-lleida)

Dinamitza **projectes i serveis concrets** vinculats a la regidoria de Promoció Econòmica i Emprenedoria i d'Ocupació i Responsabilitat Social.

## Youtube

[https://youtube.com/  
ajuntamentdelleida](https://youtube.com/ajuntamentdelleida)

Arxiva els **vídeos municipals** que realitza les diferents regidories de l'Ajuntament i que s'incorporen a les Notícies de la pàgina web: [https://  
paeria.es/cat/ajuntament/noticies.asp](https://paeria.es/cat/ajuntament/noticies.asp)

## Flickr

[https://flickr.com/  
ajuntamentdelleida](https://flickr.com/ajuntamentdelleida)

Aglutina totes les **imatges municipals** que realitza l'Ajuntament (biblioteca d'imatges). Totes les fotografies que es realitzin s'han d'enviar al Departament de Comunicació perquè les arxivi a aquest canal.

## 5.7. Normes d'ús i resposta

---

Les xarxes socials es gestionaran des del Departament de Comunicació de l'Ajuntament de Lleida. Es respondran preguntes objectives sobre un tema en concret, en canvi, no es contestaran debats polítics. Així mateix, cal ajudar a la ciutadania en qüestions relacionades amb l'Ajuntament o el municipi que siguin de la competència de l'administració.

Les queixes i els suggeriments amb menció directa o etiqueta s'hauran de respondre de forma àgil, tan aviat com sigui possible, i s'hauran de considerar com una bona oportunitat per resoldre problemes, obtenir agraïment i millorar habilitats. Si es formula una pregunta, es contestarà mitjançant el mateix canal en un missatge directe (en obert o privat), amb l'idioma que faci servir l'usuari a qui es respon, sempre que sigui possible. En cas de rebre una crítica negativa de forma recurrent, es podrà derivar a un canal privat. Els comentaris de les persones usuàries poden girar entorn d'una queixa o una consulta. Per donar-hi la millor resposta se seguirà el següent procediment:

### **Suggeriments / queixes sense detallar**

Davant comentaris com, els carrers estan bruts, les voreres estan en mal estat o el meu barri no es cuida, es pot comentar que és un tema prioritari de govern (si és referent a Neteja, Urbanisme, Mobilitat...), que s'hi està treballant i ben aviat s'hi veuran els resultats.

S'agrairà sempre la participació a la ciutadania i es demanarà ampliar informació sobre quin carrer o barri es tracta, per poder oferir una resposta més acurada.

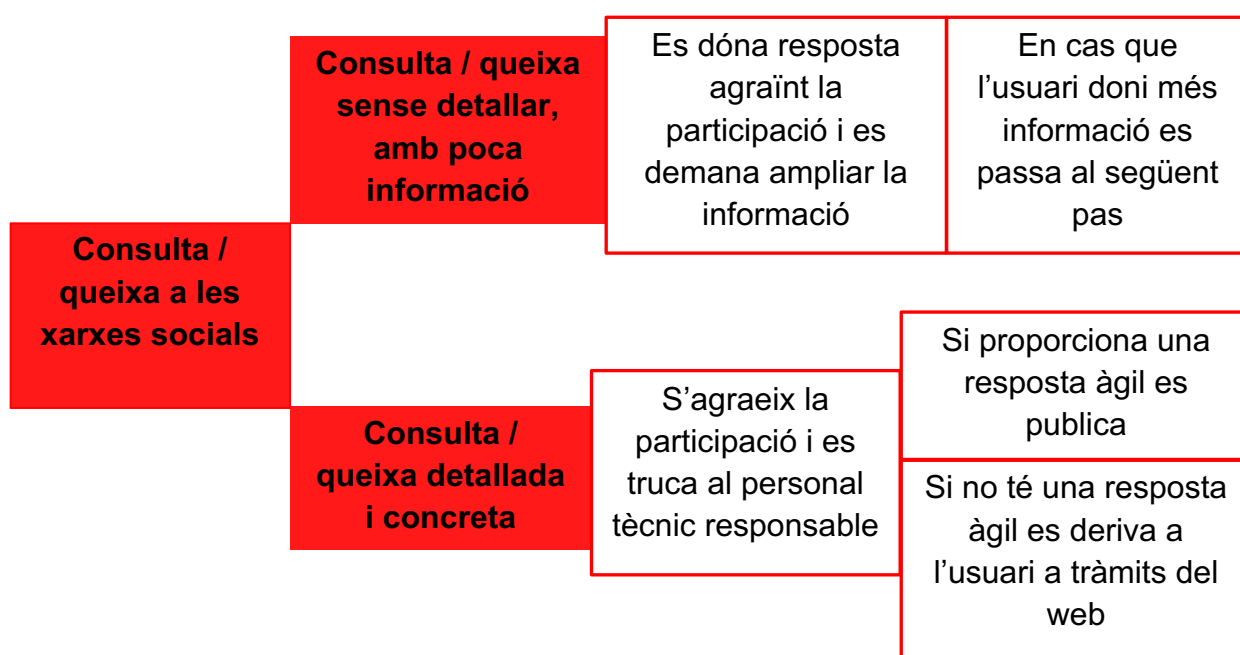
### **Suggeriments / queixes amb detall**

En una queixa més detallada, on es donen més dades, per exemple al carrer Acadèmia hi ha un senyal trencat, com a primera resposta s'emetrà un agraïment per participar i es comentarà que es farà la consulta a la regidoria corresponent. Es

trucarà telefònicament al personal tècnic de cada departament. Si el tècnic o la tècnica pot donar una resposta al moment, ja que és un tema que coneix i del qual hi té una solució concreta, aquesta es transmetrà a les xarxes.

En canvi, si es tracta d'un tema més complicat, del qual no es disposa d'una contesta immediata, es derivarà a la persona usuària a l'enllaç de queixes i suggeriments de la pàgina web institucional indicant el següent: "Us informem que, per a queixes i suggeriments, podeu utilitzar el tràmit de la seu electrònica de l'Ajuntament: <https://tramits.paeria.cat/Ciutadania/>".

Tots els comentaris, queixes o consultes s'hauran de respondre preferiblement al moment o, com a màxim, en un termini de tres dies. A més, es traslladaran mensualment a un document de comandament on quedaran registrades.



Pel que fa a missatges que atemptin contra la dignitat de la persona com insults, amenaces, comentaris racistes, xenòfobs, homòfobs, sexistes i aquells que desqualifiquin a persones, l'Ajuntament no respondrà i els identificarà com a trols, en cas que siguin recurrents. Davant aquests, la institució ha d'actuar amb tranquil·litat i sentit comú, sense alimentar-lo i fer cas omís a què diguin.

## 5.8. Planificació

### TWITTER

#### Tipus de tuits

- Agenda de l'alcalde i municipal.
- Acció de govern i activitat municipal. Promocionar les notícies que es publiquen a la pàgina web municipal, amb el títol 'NOTÍCIA' i una breu introducció.
- Avisos i notícies d'última hora com incidències o emergències. Es publicaran amb l'encapçalament 'AVÍS'.
- Informació de servei públic i de les diferents regidories de l'Ajuntament, com dades sobre el temps, el trànsit, l'oferta pública, l'ocupació...
- Retransmissió d'esdeveniments en directe com actes o sessions plenàries. Es publicaran amb el títol 'EN DIRECTE'.

#### Característiques i estructura dels tuits

Els missatges han de ser breus i respectar les normes establertes en la Guia d'estil, imatge gràfica i to.


Bàsicament, les publicacions a Twitter han de seguir la següent estructura:

(Encapçalament) + Text + emoticones + menció a organitzacions municipals / perfil de l'alcalde o regidors + #Lleida + #etiquetes del municipi (#AplecCargol, #FmLleida...) + enllaç + vídeo / imatge / (GIF)

## Exemple d'una publicació:

Coneixes el servei d'atenció a les dones en situació de violència masclista? Pots sol·licitar informació, orientació i assessorament a:

 Centre Municipal d'Informació i Atenció a les Dones

 973700461

 [feminismes@paeria.es](mailto:feminismes@paeria.es)

#Lleida #8MCadaDia

 <https://feminismes.paeria.cat/serveis-i-programes/centre-municipal-dinformacio-i-atencio-a-les-dones>



## Esdeveniments en directe

Les conferències, activitats i sessions organitzades directament per l'Ajuntament podran tenir una cobertura en directe, mitjançant la publicació de tuits amb l'encapçalament per a les retransmissions en viu: 'EN DIRECTE' o en un vídeo en viu. Caldrà crear una etiqueta que faci referència a l'acte, buscant prèviament a Twitter si està lliure. En el cas de la retransmissió en directe a través de tuits, es crearan fils a aquest canal per connectar varies publicacions entre si, amb la finalitat de proporcionar més context, una actualització o ampliar el contingut.

Els esdeveniments es planificaran prèviament per crear les etiquetes i fer-ne difusió amb temps, per tal d'informar els usuaris. Tots els *hashtags* creats hauran de

visualitzar-se en les accions que es realitzin en la comunicació convencional (fora de línia). Els departaments que vulguin realitzar la cobertura d'un esdeveniment, ho hauran de sol·licitar amb antelació suficient.

### **Retuits (RT)**

Es realitzarà retuit als tuits de perfils d'altres departaments o equipaments municipals com Turisme de Lleida, Museu d'Art Morera, Teatre Escorxador, Auditori Municipal Enric Granados, Animac, entre altres.

També, a les publicacions d'organitzacions institucionals i municipals, que mencionin el compte de Twitter de l'Ajuntament, @paerialleida o utilitzin l'etiqueta referent a la institució o la ciutat, #Lleida, així com als tuits d'institucions com la Generalitat de Catalunya, el Departament de Salut, el Servei Català de Trànsit o altres que generin informació sobre Lleida o útil per a la ciutadania.

Tot i això, el nombre de retuits no superarà mai el nombre de publicacions de producció pròpia.

### **Enllaços**

Donen valor a la informació i se'n farà ús sempre que sigui possible. Principalment s'enllaçarà a la pàgina web corporativa, tot i que també es podrà enllaçar a altres webs que siguin fonts oficials i institucionals.

### **Seguidors**

Se seguirà a les persones i organitzacions relacionades amb l'estratègia de servei del perfil de l'Ajuntament com pàgines oficials i institucionals, a departaments i àrees de l'Ajuntament de Lleida, així com a equips municipals i culturals. També se seguirà a l'alcalde i a tots els regidors i regidores de l'Ajuntament.

### **Gestió i eines per a millorar l'ús**

Es realitzarà una graella setmanal de publicació, amb un full de càlcul compartit amb tots els departaments de l'Ajuntament, on es planificaran les **principals accions previstes a Twitter** mitjançant els següents paràmetres. A banda d'això, les



publicacions a aquest canal també es nodriran de continguts d'actualitat immediata i d'emergència com avisos i altres publicacions que no es poden planificar.

Dia	Tema	Missatge	Etiqueta	Recursos
-----	------	----------	----------	----------

Les graelles es compartiran en línia amb les diferents regidories, amb la finalitat que puguin introduir informació útil sobre mesures, activitats o novetats respecte a la seva àrea i que en vulguin fer difusió al perfil de l'Ajuntament de Lleida. Tot i això, els tuits sempre els publicaran els periodistes i comunicadors del Departament de Comunicació.

També, es crearà un document, on s'inclourà les **queixes i consultes** que s'han registrat mensualment a les xarxes, per tal de poder-les incorporar en les decisions de govern.

Una vegada planificades aquestes accions, s'utilitzarà Hootsuite amb control des de la mateixa plataforma per gestionar i programar les publicacions diàries, segons les franges horàries de més activitat a la xarxa per obtenir un major impacte.

## **Publicació**

Es publicaran entre deu i quinze tuits al dia, de mitjana. S'ofereix una cobertura les 24 hores, els 365 dies de l'any i es treballa per crear comunitat. En el cas de la retransmissió dels esdeveniments en directe es podrà sobrepassar aquest límit, sense superar mai dels vint tuits diaris.

Com a norma general se seguirà la planificació següent:

### **Cada dia**

Agenda i cobertura de l'activitat municipal del dia.

Tuits d'avisos d'última hora sobre trànsit o incidències de la ciutat.

Promoció de les notícies que es publiquen a la pàgina web, amb el respectiu enllaç.

Informar cada dia sobre un programa o una campanya d'un departament diferent de l'Ajuntament.

Publicació amb novetats i informació de servei públic dels diferents departaments (obertures, inscripcions...).

### **Dijous**

Tuit amb activitats per realitzar el cap de setmana a Lleida, que organitza l'Ajuntament, indicant el tipus d'activitat, l'hora, el dia i el preu, en cas que no sigui gratuïta.

### **Cada setmana**

Informar de fins a cinc serveis que ofereix l'Ajuntament (Centre Municipal d'Informació i Atenció a les Dones, Habitatges d'Inclusió Social...). Indicar la seva funció i les dades i opcions de contacte.

Ampliar esdeveniments (vídeos, consells...)

Fer RT a informacions d'altres departaments o institucions que siguin d'interès per a la ciutadania o que mencionin l'Ajuntament o la ciutat.

Publicació dels dies dels mercats ambulants setmanals que tenen lloc a la ciutat i altres iniciatives comercials.

### **Cada 15 dies**

Retransmissió en directe de la sessió plenària o altres actes públics que organitza l'Ajuntament.

## FACEBOOK

### Tipus d'entrada

- Anunci dels pròxims esdeveniments i agenda d'activitats d'oci i cultura.
- Informació de serveis permanents, puntuals o nous i de normatives i novetats a mitjà termini.
- Reconeixement i apropament cap a persones, comerços, associacions i entitats de Lleida. Aquesta secció, remarca a persones i a entitats i comerços antics i singulars de la ciutat. Es publicarà amb l'encapçalament 'GENT LLEIDA', 'COMERÇOS LLEIDA' i 'ENTITATS LLEIDA'.
- Concurs o sorteig a activitats lúdiques i culturals de la ciutat, amb l'encapçalament 'CONCURS' o 'SORTEIG'.

### Característiques d'una entrada

El missatge de les publicacions podrà ser més extens que a Twitter, però no podrà superar mai les vint línies.

**Es recomana l'ús de paràgrafs i emoticones per organitzar el text i per fer-lo més atractiu per a l'usuari. Majoritàriament el contingut serà propi per aquesta pàgina, sempre molt visual, amb vídeos, galeria de fotos, infografies o cartells publicitaris específicament creats per aquest canal.**

De la mateixa manera que a Twitter, se seguirà la indicació de l'ús d'enllaços a la web de l'Ajuntament o a altres departaments, sempre que sigui possible, per tal d'ampliar i donar context a la informació.

Per afavorir la difusió de la resta de comptes es pot esmentar a altres pàgines anteposant l'arrova (@) al nom del perfil que es vol incloure en la publicació. A més, per tal que les publicacions tinguin un major impacte i arribin a més usuaris es pot posar la ubicació.

## Exemple d'una publicació

COMERÇOS LLEIDA: Aquesta secció, que té per objectiu posar en valor comerços antics i singulars de la ciutat, avui el dediquem a la pastisseria Monrabà.

🍰 La bomboneria Monrabà, situada al carrer del Carme de Lleida, és la més antiga de la ciutat i es manté com un dels referents per les compres més dolces. La família Monrabà va obrir les portes d'aquest petit comerç el 1857 i actualment, ja ha passat per cinc generacions diferents.

🕒 En 158 anys, la pastisseria ha ofert diversos serveis, però sempre resseguint una filosofia centrada en “treballar moltes hores amb molt d'esforç”.

#Lleida #ComerçosLleida



## Pestanyes

El perfil de l'Ajuntament de Lleida a aquest canal compta amb pestanyes que han de derivar a totes les xarxes socials a les quals l'administració està activa (Twitter, Instagram, Flickr i Youtube) i a la pàgina web municipal.

També ha de disposar de la secció 'Esdeveniments' en una pestanya, on s'inclouran tots els actes de l'agenda lúdica i cultural que es realitzin a la ciutat, organitzats per les diferents regidories de l'Ajuntament.

## Gestió i eines per a millorar l'ús

A Facebook es crearà una pàgina oficial d'institució, per tal de disposar d'un ús institucional que permetrà gestionar una estratègia de presència i contacte amb

aquelles persones a les quals els agradi la pàgina. Així doncs, en la pàgina oficial de Facebook de l'Ajuntament de Lleida no es disposarà d'amics, sinó de persones a qui els agrada la pàgina a les quals no es pot enviar missatges privats.

La gestió de les publicacions es realitzarà mitjançant una graella setmanal de publicació, amb els mateixos paràmetres que a Twitter i compartida en línia també amb els diferents departaments de l'Ajuntament. En aquesta graella s'introduiran les accions comunicatives que tindran lloc a aquest canal.

Per millorar l'ús de Facebook s'utilitzarà la pàgina Hootsuite, mitjançant la qual es programaran totes les entrades.

### **Publicació**

A Facebook es generarà tres o quatre entrades diàries i mai se superaran els sis *posts* al dia. Com a norma general se seguirà la planificació següent:

<b>Cada dia</b>	Crear anunci d'esdeveniments i activitats culturals.  Entrada amb informació de serveis permanents, puntuals o nous i de normatives i novetats a mitjà termini.
<b>Dijous</b>	Publicació de promoció d'activitats concretes per realitzar durant el cap de setmana.
<b>Cada setmana</b>	Publicació d'apropament o reconeixement cap a persones, comerços o entitats de Lleida.
<b>Cada 15 dies</b>	Entrada de concurs o sorteig a activitats lúdiques i culturals de la ciutat.

## INSTAGRAM

### Tipus de posts

- Crònica visual dels actes i l'activitat municipal, mitjançant les imatges de l'Ajuntament penjades a Flickr.
- Reconeixement cap a persones, comerços i entitats de Lleida, amb el mateix encapçalament que a Facebook.
- Promoció de continguts audiovisuals i literaris de la ciutat. Es farà a través de diverses seccions.

FOTO LLEIDA: es publicarà una imatge d'entre les etiquetades pels usuaris amb #Lleida, que també es destacarà a la història.

TALENTS LLEIDA: es donarà a conèixer obres d'escriptors, produccions audiovisuals, d'artistes musicals o altres talents locals.

- Sorteig d'entrades a activitats d'oci i cultura.

### Tipus Instagram Televisió (IGTV)

- Declaracions i missatges de l'alcalde, informant sobre un tema concret.
- Vídeos municipals que realitzen les diferents regidories de l'Ajuntament, com informació sobre cursos, vídeo promocional de La Casa de Fusta, Guia per a dones en situació de violència masclista...
- Preguntes i respostes sobre un tema en concret que afecta la ciutadania.

### Tipus d'història

Les històries es destacaran cada setmana al perfil, organitzades amb les següents seccions i imatges de portada, excloent les històries de promoció de les mateixes publicacions al compte.

- **Agenda Lleida.** Aquest apartat inclourà totes les activitats culturals, educatives i esportives que es realitzen diàriament a la ciutat.



## Agenda Lleida

- **Notícies.** Avisos de les mesures importants i promoció de les notes de premsa que es publiquen a la pàgina web municipal mitjançant l'opció que permet inserir un enllaç.



## Notícies

- **Foto Lleida.** Es destacarà una imatge publicada pels usuaris d'entre les etiquetades amb #Lleida.



## Foto Lleida

- **Participa Lleida.** Es realitzaran accions i concursos de participació activa i creativa, com preguntes multi-resposta sobre la ciutat o reptes com penjar una història del racó preferit de la ciutat.



## Participa Lleida

## Característiques d'una publicació

Es publicaran imatges, vídeos o infografies realitzades per l'Ajuntament, pròpies per aquest canal, seguint la imatge gràfica i els colors corporatius de la institució. Els peus de foto o textos que acompanyaran a les imatges s'organitzaran amb paràgrafs i l'extensió no superarà mai les vint línies.

## Exemple d'un post



**SORTEIG:** Voleu anar divendres 3 d'abril, a les 20.30 hores, a la presentació del disc Luna Poleno de Miquel Hortigüela a @auditoriegranados?

🎸 El guitarrista lleidatà i director de l'Escola Municipal de Música de Mollerussa, @miquelhortiguela, publica el seu primer disc en solitari, un projecte "molt personal" en què es despulla com a guitarrista i en el qual mostra com veu actualment la música per a aquest instrument.

🎵 Sortegem una entrada doble entre tots els qui comenteu aquesta publicació mencionant a una persona amb qui assistiríeu a l'esdeveniment.

📌 El termini per participar finalitzarà el dimecres 1 d'abril a les 23.59 hores. L'endemà, s'anunciarà el nom de la persona guanyadora del sorteig a aquesta mateixa publicació.

⚠️ Important: el requisit que es demana es ser seguidors del nostre compte @paerialleida.

#Lleida #SorteigLleida



## **Seguidors**

Se seguirà a les persones i organitzacions relacionades amb l'estratègia de servei a aquest canal, a pàgines oficials i institucionals i als altres departaments de l'Ajuntament de Lleida que tinguin compte a Instagram.

També se seguirà a l'alcalde i a tots els regidors i regidores de la corporació.

## **M'agrada**

Es posarà 'm'agrada' als *posts* d'altres departaments de la corporació i a altres que es considerin de servei públic d'institucions o pàgines que se segueixen.

A més, es premerà 'm'agrada' a les publicacions generades pels usuaris d'Instagram que participin en els reptes, concursos i sortejos de l'Ajuntament amb l'etiqueta corresponent.

## **Gestió i eines per a millorar l'ús**

De la mateixa manera que a Twitter i Facebook, la gestió dels *posts* es realitzarà mitjançant una graella setmanal de publicació, on s'introduirà: dia, tema, missatge, etiqueta i recursos, de les principals accions comunicatives que es duran a terme a Instagram.

També s'introduiran les queixes i consultes que es registraran mensualment a les xarxes, a un document de full de càlcul.

Pel que fa a la programació de publicacions i històries, el Departament de Comunicació utilitzarà Hootsuite. Així doncs, a través d'aquesta pàgina es publicaran automàticament les entrades a les franges horàries de més activitat a aquest canal.

## **Publicació**

Es publicaran tres o quatre pots i la mateixa quantitat d'històries diàriament. L'objectiu és potenciar i desenvolupar aquesta xarxa social basant-se en la participació ciutadana activa.

Com a norma general se seguirà la planificació següent:

### **Cada dia**

*Post d'imatges de Flickr que representin la crònica visual dels actes i l'activitat municipal.*

Història amb l'Agenda Lleida (totes les activitats culturals, educatives i esportives) del dia.

Història de la secció Notícies (avisos de mesures importants i promoció de les notes de premsa de la web municipal).

Història de promoció d'una publicació del perfil.

### **Dijous**

*Post amb promoció d'activitats concretes per realitzar durant el cap de setmana.*

Publicació de Talents Lleida (obres d'escriptors, produccions audiovisuals, d'artistes musicals o altres talents locals).

### **Cada setmana**

Post d'apropament o reconeixement cap a persones, comerços o entitats de la ciutat.

Publicació i història de la Foto Lleida (imatge d'entre les etiquetades pels usuaris amb #Lleida).

Vídeo a IGTV amb declaracions de l'alcalde.

Història de Participa Lleida (accions i concursos de participació activa i creativa).

**Cada 15 dies**

Post amb sorteig d'activitats lúdiques i culturals de la ciutat.

Vídeo a IGTV que realitzen els departaments de l'Ajuntament.

Vídeo a IGTV amb preguntes i respostes sobre un tema específic.

## 5.9. Comunicació de crisi

---

Una crisi de comunicació a les xarxes socials és aquella on es qüestiona negativament l'actuació de la institució o d'algun dels seus membres. Per tant, s'ha d'estar preparat i disposar d'un manual de crisi, sobretot tenint en compte que les administracions solen ser objecte de crítiques per part de la ciutadania.

El manual de crisi definirà les polítiques i procediments d'actuació i identificarà tots els *triggers* o motius potencials de crisi a les xarxes socials. També servirà per marcar les línies generals de comunicació a seguir i assignar responsabilitats a persones concretes.

Els principals punts de conflicte (*triggers*) que poden desencadenar una crisi es divideixen en interns i externs. Pel que fa als interns, es consideren els més controlables i no es podrà transferir la responsabilitat a tercers, sinó que l'Ajuntament assumirà els problemes. Poden ser defectes de serveis, com avaries a l'equipament municipal, als autobusos... En canvi, respecte als externs, que normalment són queixes dels ciutadans, s'analitzarà el problema i es comprovarà si tenen raó per tal de buscar-hi una solució.

Tot i això, per tal d'evitar aquests motius de conflicte, es preveuran les situacions que tindran una resposta negativa per fer una estratègia prèvia de com comunicar-ho, s'intentarà ser prudent en la publicació de continguts i en la gestió de les persones usuàries, així com s'escoltarà a aquestes persones.

En cas que la crítica escapa del nostre control i esclata la crisi, la reputació de l'Ajuntament està sent atacada i pot sofrir un impacte negatiu. En aquesta línia, el conflicte serà gestionat pel Dircom i els tècnics del Departament de Comunicació i se seguiran els següents procediments d'actuació:

- Informar a la Direcció de Comunicació i als assessors de l'equip de govern, per tal de prendre una decisió conjunta i actuar coordinadament.
- Repartir tasques concretes com monitorar la virilització del problema per controlar la crisi i identificar les etiquetes que poden estar parlant del tema en qüestió a les xarxes.

- Localitzar la causa del conflicte per poder resoldre-la i intentar trobar solucions pels afectats.
- Crear un relat amb la versió oficial de l'Ajuntament sobre el tema que provoca la crisi i demanar disculpes, si s'escau.
- Resoldre la crisi a les xarxes socials, en cap cas es farà mitjançant una roda de premsa o un comunicat enviat als mitjans de comunicació.
- Reaccionar ràpidament al canal en el qual s'origina la crítica. És imprescindible actuar en totes les xarxes socials que té l'Ajuntament, començant primer en la qual ha esclatat el problema.
- Generar un flux d'informació constant per crear confiança, en cap cas deixar que la situació passi com si no tingués importància.
- Donar la cara, sense derivar responsabilitats als altres si són pròpies.
- Cuidar el llenguatge i donar missatges positius sense crear falses expectatives.
- Ser transparents amb els usuaris i no censurar ni bloquejar seguidors.

Una vegada finalitzada, s'avaluarà la crisi i el respectiu manual que s'ha dut a terme, amb la finalitat de valorar com ha funcionat, què ha fallat o què es pot millorar. En concret s'analitzaran les següents qüestions:

**QUÈ** s'ha dit l'Ajuntament durant la crisi?

**QUI** va crear polèmica i qui va donar suport a la institució?

**COM** afecta a l'Ajuntament aquesta situació?

**ON** es va originar la crisi i com s'ha expandit?

**PERQUÈ** va produir-se? (Trigger intern o extern)

Finalment, s'ampliarà i s'adaptarà el monitoratge a totes les xarxes socials a la nova situació i es detectaran i s'augmentaran les mencions, fins que la crisi quedi diluïda. Es podrà fer ús d'eines d'anàlisi de reputació digital, com Radian6 que serveixen per rastrejar i cercar, a través de temes o paraules clau la informació que de forma directa o indirecta afecta l'Ajuntament.

## 5.10. Indicadors d'avaluació

Finalment, cal esmentar que la gestió a les xarxes socials és una tasca informativa i creativa, però també analítica. A partir dels indicadors establerts, es mesuraran i analitzaran les dades de les accions comunicatives realitzades per aconseguir els objectius marcats i es milloraran les mancances detectades.

Es treballarà amb el següent quadre de comandament únic, amb la finalitat d'analitzar trimestralment els indicadors de **popularitat, activitat i interacció**, a Twitter, Facebook i Instagram.

Mètrica	Twitter	Facebook	Instagram	Gener	Febrer	Març
Seguidors/ fans totals						
Seguidors/ fans nous						
Nombre de tuits/ posts						
Comentaris respostos						
Temps de resposta						
Nombre de comentaris						

Comentaris positius						
Comentaris negatius						
Comentaris neutres						
Etiquetes						
RT aconseguits						
Comparticions aconseguides						
Mitjana de m'agrada/publicació						
Mencions rebudes						
Missatges directes						

A banda d'aquests paràmetres, s'utilitzarà **Google Analytics** que facilitarà dades i informes sobre l'audiència de les xarxes socials de l'Ajuntament. En concret, proporciona informació sobre les característiques bàsiques dels visitants, com la seva

ubicació geogràfica i el perfil demogràfic i brinda informació sobre els seus gustos i aficions generals. També indica, entre altres coses, la freqüència de visita i el temps d'interacció. Per tant, a aquesta eina analítica es monitorarà l'estat de les xarxes periòdicament, a través del servei d'anàlisi amb el qual es podrà obtenir diversos tipus d'informació.



Plaça de la Paeria, 1, 25007 Lleida  
Telèfon 973 700 300

[www.paeria.es](http://www.paeria.es)

## 6. Conclusions

Les persones que habiten a qualsevol municipi desitgen ser escoltades i que els seus problemes siguin solucionats de manera àgil i efectiva. Des del punt de vista de la institució local, atendre i conèixer les necessitats de la ciutadania és una de les seves funcions bàsiques com a servei públic. Aquestes funcions poden ser ateses des dels ajuntaments mitjançant les xarxes socials.

Així doncs, una manera que té un Ajuntament de comunicar l'acció de govern i de servei públic i d'atendre a consultes o queixes és mitjançant els mitjans digitals, el qual comença per l'estricta presència de la institució en aquestes plataformes. No obstant això, estar presents a les xarxes socials no ha de limitar-se a comptar amb un perfil de Facebook, Twitter o Instagram, sinó que s'ha de disposar d'una estratègia digital i d'una planificació de les accions comunicatives, que implica un manteniment i una alimentació constant de les diferents xarxes. En aquesta línia, l'Ajuntament de Barcelona i Tarragona compten amb un pla i una estratègia per als mitjans socials, que es reflecteix amb una bona comunicació i amb diverses accions que fomenten la ciutadania activa. Per contra, l'Ajuntament de Lleida comunica a les xarxes socials de manera espontània sobre l'agenda del dia. Alguns errors que comet aquesta institució podrien evitar-se a través d'una planificació prèvia de les accions comunicatives a les xarxes. Altrament, voler estar en massa mitjans socials com és el cas de l'Ajuntament de Lleida pot ser un problema. Si no es disposen de molts recursos, és preferible centrar els esforços en poques xarxes que no intentar estar present en totes.

La realització d'aquest treball m'ha donat l'oportunitat de conèixer, en profunditat, el context actual de la comunicació dels ajuntaments a les xarxes socials, així com les diferents estratègies o plans digitals dutes a terme per l'Ajuntament de Barcelona i Tarragona. Però, sobretot, m'ha permès desenvolupar i ampliar els coneixements apresos durant el grau i formar-me per a, finalment, plantejar un pla de comunicació de xarxes socials com aquest, que, sens dubte, és el que ha donat sentit al meu projecte i del qual he pogut aprendre nous conceptes, tècniques i eines. Ara, estic segura que tinc un nou repte: continuar formant-me i aprenent per ajudar a institucions a aconseguir els seus objectius a través d'estratègies de comunicació digital perquè, amb aquest projecte, m'he adonat que realment és el que m'agrada dins de l'àmbit de la comunicació institucional.

## 7. Bibliografia

Ajuntament de Barcelona (2019) Guia de Comunicació Digital. Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://ajuntament.barcelona.cat/guia-comunicacio-digital/>

Ajuntament de Barcelona (2019) Guia de Xarxes Socials. Direcció de Comunicació Digital. Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://ajuntament.barcelona.cat/guia-comunicacio-digital/files/GuiaXS.pdf>

Ajuntament de Barcelona (2012) Pla de Comunicació Digital i Xarxes Socials de l'Ajuntament de Barcelona. Direcció de Comunicació i d'Atenció Ciutadana. Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/86320/1/9920.pdf>

Alard, J. i Monfort, A. (2017) *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial

Álvarez, T. i Caballero, M. (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (2017) Comunicación y Medios sociales. Gestión y estrategia. Recuperat el 10 de novembre del 2019, de <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/94/99/69499.pdf>

Balmer, J. i Greyser, S. (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*. Londres: Routledge.

Canel, M. J. (2007) *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.

Cano, R. (2019) *Gestión de la Estrategia de Comunicación Institucional y Marketing en el escenario digital de los clubes de fútbol de élite de la UEFA*. Estrategias, Investigación en Comunicación ISSN: 2550-6870.

Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación.

Cartes, M.J. (2018). *Estrategia de comunicación institucional en Facebook. El caso de los organismos públicos de juventud en España*. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº 15. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación

Castelló, A. (2010) Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista Pangea* (4), 74-97.

Castillo, A. (2018) Construir la estrategia digital para un municipio. Beers & Politics. Recuperat el 20 d'abril del 2020, de <https://beersandpolitics.com/construir-la-estrategia-digital-municipio>

Cebrián, M. (2008) *La Web 2.0 como red social de comunicación e información*. Madrid: Publicaciones Universidad Computense de Madrid. Recuperat el 15 de novembre del 2019, de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0808110345A/11928>

Celaya, J. (2008) *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. Londres: Sage.

Cortés, A. (2009) *Reflexiones sobre el papel de la publicidad institucional en la educación social*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Dolphin, R. R. (2000) *The Fundamentals of Corporate Communication*. Londres: Butterworth-Heinemann.

Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard: Harvard Business School Press.

Gámez, A. (2013) *Uso racional de las métricas en Twitter. Marketing online*. Recuperat el 20 de novembre del 2019, de

<http://www.agamezcm.com/2013/01/metricas-en-twitteruso-y-calculo-por-community-manager.html#ixzz2OaDrdsCT>

Gómez, M.P (2017) *Manual de Instagram para entidades de gobierno*. Gobierno en Redes. Recuperat el 13 de març del 2020, de <http://www.gobiernoenredes.gov.co/manual-de-instagram-para-entidades-de-gobierno/>

Gutiérrez, A. (2011) *Esclavos del trending topic*. Recuperat el 03 de desembre del 2019, de [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/12/29/actualidad/1325164747\\_060100.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/12/29/actualidad/1325164747_060100.html)

Gutiérrez García, E. i Porte Fernández-Alfaro, T. (2013) *Introducción: misión de las instituciones en un ámbito democrático*. (ed.): *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press.

Gil, J.M. (2013) *Curso Twitter Marketing para empresas y profesionales. Estrategias de Marketing Online*. Recuperat el 02 de desembre del 2019, de <http://www.estrategiasdemarketingonline.com/twittermarketing/video1-2/?setuser=1198>

IAB Spain (2019) Estudio Anual de Redes Sociales 2019. Recuperat el 20 d'abril del 2020, de: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf)

Instituto Nacional de Administración Pública (2015) Plan Social Media. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UTfEsKRO2XcJ:https://www.inap.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/07e0a933-0186-42a4-89fc-60f929a9804a/Plan\\_Social\\_Media\\_del\\_INAP.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=es](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UTfEsKRO2XcJ:https://www.inap.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/07e0a933-0186-42a4-89fc-60f929a9804a/Plan_Social_Media_del_INAP.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=es)

Junta de Castilla y León. (2014) *Guía de usos y estilos en las redes sociales de la Junta de Castilla y León*. Recuperat el 10 de novembre del 2019, de [http://www.jcyl.es/junta/cp/guia\\_usos\\_redes\\_sociales\\_jcyl.pdf](http://www.jcyl.es/junta/cp/guia_usos_redes_sociales_jcyl.pdf)

Lira, A. (2016) *Twitter como instrumento de comunicación institucional y gestión de servicios urbanos en la Ciudad de México*. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. Nº 28 p. 63 – 99. Universidad Nacional Autónoma de México México.

Massoni, S. (2009) *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Ediciones.

Mejia, J.C. (2018) Estrategia en redes sociales: cómo crear un plan estratégico de social media paso a paso. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/estrategia-en-redes-sociales-como-crear-un-plan-estrategico-de-social-media-paso-a-paso/>

Mora, J. M. (2009) *Dirección estratégica de la comunicación*. (ed.): 10 ensayos de comunicación institucional. Pamplona: EUNSA.

Miguez, M.I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Revista de estudios de comunicación. Bilbao: Facultad de ciencias sociales y de la comunicación. Universidad del País Vasco.

Nafria, I. (2007) *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Najmanovich, D. (2008) *Mirar con ojos nuevos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*. Colección sin fronteras. Buenos Aires: Biblos.

Noguero, A. (2006). *Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Redondo, M. i Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing. En un mundo que ya es 2.0*. (4 ed). Barcelona: Gestión 2000.

Ortiz, A. (2008). Manual de uso del blog en la empresa: cómo prosperar en la Sociedad de la Información. Recuperat el 10 de desembre del 2019, de <http://www.infonomia.com/img/libros/pdf/BlogsEmpresa.pdf>

Palomar, J. (s.d.) *Ús professional de les xarxes socials: pla de comunicació 2.0 i guia d'usos*. Diputació de Barcelona. Recuperat el 20 de febrer del 2020, de [https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public\\_resources/wiki\\_prod/manuals\\_basics/081UPXS/005.html](https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/081UPXS/005.html)

Porte, J. M. (2009) *La comunicación institucional como fundamento integrador*. Pamplona: EUNSA.

Planells, O. (2010) *Las instituciones culturales afrontan los retos de la web 2.0*. Recuperat el 03 de desembre del 2019, de [www.es.globaltalentnews.com/sistema/aldia/3470/Las-instituciones-culturales-afrontan-los-retos-de-la-web-20.html](http://www.es.globaltalentnews.com/sistema/aldia/3470/Las-instituciones-culturales-afrontan-los-retos-de-la-web-20.html)

Sierra, A. (2011) *Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión cultural*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Sotelo, C. (2007) *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.

Territorio Creativo (2012) *Manual de uso Twitter*. Madrid. Recuperat el 18 de novembre del 2019, de [http://www.territoriocreativo.es/downloader?file=2012/01/Tc\\_manual\\_Twitter.pdf](http://www.territoriocreativo.es/downloader?file=2012/01/Tc_manual_Twitter.pdf)

Van Riel, C. (2004). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Varas, S. (2011). *Uso de redes sociales en instituciones públicas*. Chile: Caso ChileClic. Secretaría de Desarrollo Digital.

Vargas, E. (2011) *10 prácticas que los medios deben evitar en Twitter. Manual de estilo*. Recuperat el 18 de novembre del 2019, de <http://www.manualdeestilo.com/escribir/10-practicas-que-los-medios-deben-evitar-en-twitter>

Vaughan, P. (2012) *Everything You Need to Measure Twitter Marketing ROI*. Recuperat el 02 de desembre del 2019, de <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31963/Everything-You-Need-to-Measure-Twitter-Marketing-ROI.aspx>

Villafañe, J. (2004) *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villagra, N. (2010) *Los retos de la marca corporativa y su relación con las marcas de producto, a Villafañe, J. (Dir.), La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles empresariales en España y Latinoamérica*. Informe Anual 2010. Madrid: Pearson Educación, pp.215-220.

Villar, Jorge (2016) *Gestión y planificación de redes sociales profesionales: Todo lo que debes saber para gestionar correctamente redes sociales corporativas*. Deusto.

Zamora, M (2006): Redes Sociales en Internet. Recuperat el 12 de novembre del 2019, de [www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/](http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/)



## **8. Annex**

### **8.1. Entrevista a Cristina Ribas**

**En el vostre pla de comunicació teniu una estratègia o pla dedicat a les xarxes socials? En què consisteix?**

Existeix la Guia de comunicació digital elaborada per la Direcció de Comunicació Digital, en què es defineix uns criteris mínims de qualitat a l'hora de plantejar o posar en marxa qualsevol iniciativa digital de l'Ajuntament de Barcelona per garantir la qualitat, la consistència i l'homogeneïtat dels projectes.

A més, disposem de la Guia de Xarxes Socials, elaborada el juliol del 2019. La guia respon a un pla estratègic recollit en la circular núm. 1115/18 de la Gasetta Municipal, que té per objecte reduir i racionalitzar el nombre i l'ús dels canals de manera que se'n millori l'impacte d'una manera sostenible i adequada als objectius institucionals i, al mateix temps, establir els criteris corporatius de comunicació. En aquesta guia especialitzada es detallen els criteris que fan referència a les xarxes socials més utilitzades: Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Telegram o WhatsApp, YouTube i Flickr. Val a dir que les primeres (Twitter, Facebook, Instagram i LinkedIn) són considerades canals de comunicació; les altres dues (YouTube i Flickr) es fan servir com a repositoris en línia de vídeos i fotografies, respectivament.

**Quina importància té l'estratègia digital dins el vostre pla de comunicació?**

Molta, ja que la capacitat que les xarxes socials tenen per apropar la institució als ciutadans ajuda a complir un dels principals objectius de qualsevol administració pública: informar de manera transparent de les decisions que es prenen cada dia en la mateixa corporació.

**Quins són els objectius de comunicació que persegueix la vostra estratègia digital?**

La prioritat de les xarxes municipals és donar a conèixer els serveis municipals, l'acció del Govern municipal, la pluralitat política representada al Consell Municipal, l'activitat de les sessions plenàries i de les comissions del Consell i els valors de la ciutat.

La comunicació ha de seguir sempre els criteris de transparència i proximitat. És a dir, la informació ha de ser comprensible, i amb aquesta finalitat cal utilitzar les possibilitats de les eines existents, buscar-ne de noves i oferir la informació immediata i alhora la profunditat i la facilitat necessàries perquè, qui ho vulgui, tingui tota la informació a la seva disposició. Tot això, tant d'una manera proactiva, com a emissors del missatge, com d'una manera reactiva, aprofitant l'opció de conversa que ofereixen les xarxes socials.

Les xarxes socials són també un canal d'atenció ciutadana. A través d'aquestes plataformes es vehiculen queixes i suggeriments de la ciutadania. En cas que sigui necessari, s'han de derivar cap al procediment formal perquè en quedi constància. També s'hi atenen dubtes i emergències que la ciutadania pugui detectar.

Ha de preponderar la qualitat en el tractament del contingut, tant en la forma com en el fons, entenent que això és un principi bàsic per assolir una comunicació transparent i pròxima, i cal mantenir-hi sempre el to institucional.

**Teniu un equip que es dedica exclusivament a la comunicació a les xarxes socials? Quantes persones el formen?**

Tenim un equip que es dedica al manteniment de la comunicació digital, en tots els canals, xarxes, webs, butlletins i apps en alguns casos. L'àrea de Comunicació Digital està formada per dos departaments, la redacció de quinze persones que cobreixen serveis i informació per torns els set dies de la setmana inclosos festius; l'altre departament és canals centrals que gestionen les pàgines webs municipals i són deu persones.

**Compteu amb la figura d'un *Community Manager*? Forma part del personal extern o intern a la institució?**

No, només en alguns casos molt concrets es dediquen només a les xarxes, en general són tècnics en comunicació digital per a tots els canals.

**Quins són els principals públics als quals voleu arribar?**

Tota la ciutadania de Barcelona pel que fa als serveis municipals, els que vénen a treballar o a gaudir a la ciutat com a secundaris.

### **Com feu i quina és la planificació a les xarxes socials?**

Planifiquem setmanalment i programem posts regulars de serveis o campanyes durant tot el dia, cada dia de la setmana.

### **Disposeu d'un calendari i horari de publicació?**

Planifiquem tots els continguts en un full de càlcul que funciona com un calendari compartit amb les diferents àrees i districtes.

### **Des de quan la institució està present a les xarxes socials? Quin va ser el vostre primer projecte de comunicació a través de les xarxes?**

La primera xarxa social en què l'Ajuntament va disposar d'un perfil actiu va ser a Twitter l'any 2009.

### **A quines xarxes socials esteu actius? Quina és la que més utilitzeu?**

La xarxa social que més utilitzem és Twitter, però en el següent enllaç hi ha una llista dels canals on estem presents: <https://ajuntament.barcelona.cat/xarxessocials/ca>

### **Quin ús diferenciatiu li doneu a cada xarxa?**

Twitter és una bona eina per informar d'activitats i de serveis i retransmetre actes en directe. La seva rapidesa, la bona cobertura i la facilitat d'estendre els missatges per la xarxa la fan una bona eina per transmetre informacions de servei en casos d'emergències i de grans esdeveniments. Els comptes de Facebook s'utilitzen especialment per comunicar: relat de ciutat, informació de servei públic (subvencions, ajuts, impostos) i mesures rellevants del Govern amb forta incidència en la ciutadania (per exemple, el Pla de barris). Instagram és una eina útil per fer un relat visual de ciutat, perquè no posa límits en les etiquetes ni en l'extensió. En aquesta xarxa també

es fan servir molt les emoticones per apropar els missatges i aconseguir un llenguatge més emocional.

**A Twitter teniu diversos perfils, pots dir-nos quants i el perquè de la vostra decisió?**

Qualsevol petició d'obertura de nous canals o canvis substancials en un canal existent s'ha de vehicular a través del cap de comunicació corresponent de cada àrea o districte, qui ho sol·licitarà a la Direcció de Comunicació Digital mitjançant el formulari annex. La Direcció de Comunicació Digital valorarà si és procedent tirar-ho endavant o no.

**Els vostres tuits o publicacions a Facebook o altres xarxes socials segueixen una estructura?**

Sempre que sigui possible cal adjuntar-hi: enllaços, imatges en format JPG o GIFS animats i vídeos

**A les xarxes socials publiqueu continguts de publicació única, contingut comodí i repeticions de publicacions al llarg d'un mateix dia o setmana?**

Sobretot, publiquem diverses vegades publicacions sobre temes recurrents com tràmits, subvencions o mesures rellevants.

**Converseu amb els usuaris de les xarxes socials o simplement informeu?**

Es conversa amb els usuaris, a través del debat que sorgeix a les xarxes amb la ciutadania i que ajuda a conèixer les seves necessitats i, en conseqüència, les necessitats de la ciutat. A més, per garantir la privadesa dels usuaris i respectar la legislació, en cas que per contestar una menció s'hagin de sol·licitar dades personals, la conversa s'ha de traslladar a l'àmbit privat i s'ha de demanar a l'usuari la utilització de missatges directes. Aquest recurs també es pot fer servir en temes sensibles com el sensellarisme, l'atenció a les dones, casos en què hi hagi involucrats menors d'edat, actuacions de la Guàrdia Urbana i situacions d'especial vulnerabilitat.

## **Com són els missatges i quin idioma utilitzeu a les xarxes?**

La llengua que fem servir a les xarxes socials és el català, i la redacció ha de ser inclusiva i no sexista (l'Ajuntament ha publicat guies sobre això). S'ha de ser curós a l'hora de redactar i, sempre que sigui possible, tot el contingut ha de ser revisat per lingüistes o mitjançant eines que facilitin la correcció de textos. No es poden publicar tuits ni apunts (posts) amb faltes d'ortografia. Si es dóna el cas, s'eliminaran o se n'editarà el contingut per publicar-los correctament.

El llenguatge a les xarxes socials ha de ser proper i s'ha d'adaptar a les característiques de cada xarxa social, sense perdre de vista que els perfils municipals són institucionals.

Segons el tipus de contingut, també es poden redactar informacions en castellà i anglès, i fins i tot en altres idiomes. (Per exemple: arran de l'atemptat del 17 d'agost de 2017, es va donar informació de servei en una desena d'idiomes). En el cas de les mencions o respostes, es respectarà l'idioma que faci servir l'usuari a qui responem, sempre que sigui possible.

## **Compartiu des del vostre perfil informació d'altres comptes que no tenen res a veure amb el vostre però que us sembla interessant?**

Als canals institucionals no es retuiten perfils de polítics, ni de partits o grups municipals. Tampoc s'hi publiquen comentaris ni valoracions personals, ja que el seu objectiu és difondre l'acció de govern, no reflectir-hi l'activitat dels regidors i alts càrrecs, si no és que vulguin expressar un posicionament polític o una proposta que manifesti la intenció del Govern municipal i de la institució sobre un àmbit concret. Quan es consideri oportú, es poden citar els perfils personals dels regidors i alts càrrecs des dels perfils municipals.

## **Quines accions porteu a terme a les xarxes socials i funcionen? Quines no han funcionat?**

Els serveis i campanyes que es dissenyen pensant en aquest canal, en termes generals, han funcionat molt bé.

### **Heu realitzat algun concurs o promoció a les xarxes socials?**

Utilitzem les enquestes per captar interès i promocionar serveis com, subvencions, tràmits que s'obren, nous serveis com oficina per la no discriminació...

### **Quina és l'acció que ha tingut més repercussió per als ciutadans? En quines xarxes i amb quins resultats?**

No hi ha una sola cosa, i també és en funció dels objectius, mai és una sola xarxa sinó l'estratègia conjunta en tots els canals (inclòs el presencial).

### **Utilitzeu les xarxes per saber les opinions dels ciutadans? Teniu en compte la seva opinió a les xarxes per a la presa de decisions que els afectin directament?**

Sí, recollim els principals impactes del que es diu a les xarxes socials sobre els nostres serveis i els incorporem a l'hora de dissenyar nous serveis.

### **Quin és el pla d'actuació davant comentaris positius? Els compartiu, els contesteu donant les gràcies o no responeu? I en el cas dels comentaris negatius?**

Com a regla general, als canals municipals se segueixen els criteris següents:

- No s'han de respondre missatges amb insults o amenaces que atemptin contra els drets humans, tampoc s'han d'entaular en converses; s'ha de respondre a la menció o pregunta inicial.
- Les respostes han de donar una visió de servei públic i oferir informació objectiva i s'ha de respondre en la mateixa llengua de la consulta. En cas de mencions en anglès, convé passar el text de resposta als serveis lingüístics, i

si donem enllaços del web municipal, cal assegurar-se que siguin de la versió en anglès.

- Cal identificar perfils reincidents, com trols o robots, que presenten queixes sistemàticament.
- Les mencions de perfils polítics només s'han de contestar quan es fa una consulta directa, no s'ha de respondre mai a valoracions ni a temes relatius a l'acció de govern. Els perfils municipals corporatius no han d'entrar en debats polítics. És recomanable consultar la Direcció de Comunicació Digital per valorar si cal una resposta en casos que plantegin dubtes.

### **Davant comentaris racistes, xenòfobs, homòfons, sexistes i aquells que desqualifiquin a persones com actueu?**

No es responen a missatges que inclouen insults o amenaces que atemptin contra els drets humans i s'identifiquen els perfils reincidents, com trols o robots, que presenten queixes sistemàticament.

### **Disposeu d'un pla de comunicació o gestió de crisi? Quin?**

Tenim un protocol d'emergències que vam posar a punt en el cas de l'atemptat del 17 d'agost i que s'està acabant d'elaborar. En situacions de crisi o d'emergència per episodis d'alerta meteorològica o accidents greus, la Guia de Xarxes Socials indica el següent:

És recomanable la sincronització amb els canals que lideren la comunicació, tant municipals —GUB, Bombers, Ecologia/Mobilitat o TMB, segons el cas— com no municipals en casos d'emergència molt greus que van més enllà de la competència de l'Ajuntament —canals propis de la Generalitat (@mossos @emergenciescat @govern) o d'altres administracions (@policia @desdelamoncloa).

En cas d'emergència municipal, la Direcció de Comunicació Digital ha de publicar un tuit des de les xarxes centrals de l'Ajuntament (@bcn\_ajuntament i @barcelona\_cat) per informar de l'activació del protocol corresponent i de la fase d'emergència a cada

compte de Twitter dels districtes. Paral·lelament, s'ha d'avisar els responsables de cada compte amb un missatge electrònic.

**Heu notat un increment de sol·licituds, preguntes i suggeriments des que vau començar la vostra activitat a les xarxes socials i una millor percepció de l'Ajuntament per part dels ciutadans?**

Sí, cada vegada més persones utilitzen les xarxes socials municipals per realitzar consultes. Per aquest motiu, els seus responsables han de posar a disposició de qui ho vulgui i ho necessiti tota la informació disponible, i cal que aquesta informació sigui de consum fàcil i que potenciï la interacció.

També cal facilitar l'accés als webs municipals temàtics oferint les eines disponibles: informació general, tràmits, mesures de govern, serveis, etcètera. Sempre que sigui possible, s'hi han de posar els enllaços relacionats directament amb el tema tractat.

**Quines eines o instruments utilitzeu per a millorar l'ús de les xarxes socials? (Hootsuite, Alertes de Google, Bit.ly...)?**

Els comptes de Facebook es gestionen des del Business Manager, una eina que permet gestionar les pàgines incloses al Facebook, separar perfils personals de professionals i gestionar accessos i comptes publicitaris. D'aquesta manera es poden tenir recollides en una sola eina les pàgines municipals de Facebook. Cal recordar que aquesta xarxa actualment permet relacionar les pàgines amb perfils professionals. Per aquesta raó cal revisar que les pàgines municipals no estiguin lligades a perfils i correus personals.

**Com avalueu o analitzeu els resultats? Quins paràmetres feu servir per definir l'èxit o fracàs del que esteu fent a les xarxes?**

Els indicadors tenen a veure amb l'àmbit estructural: tal com s'indica a la guia s'han establert un mínim de 5.000 seguidors per canal que es revisen cada any, però també pot ser qualitatiu si el nombre de seguidors és rellevant en termes de la comunitat a la qual ens dirigim. Un altre indicador són les campanyes: en funció dels objectius que s'han definit abans. Exemple: campanya de bonificacions de l'IBI l'indicador és quants se n'han demanat o amb pressupostos participatius quantes propostes s'han



presentat, o amb la Zona de Baixes Emissions quants vehicles han deixat de circular i quantes exempcions s'han demanat.

## **8.2. Entrevista a Rosa Comes**

**En el vostre pla de comunicació teniu una estratègia o pla dedicat a les xarxes socials? En què consisteix?**

Sí, les xarxes socials són considerades com una opció comunicativa clau. El document 'Estratègia a les xarxes socials de l'Ajuntament de Tarragona. Missió, objectius i accions' condensa la concepció d'aquests canals. És un document que fixa la missió i la visió que tenim en aquest àmbit i també que desplega una sèrie de línies d'actuació a seguir segons l'especificitat de cadascun dels canals en què l'Ajuntament està present.

**Quina importància té l'estratègia digital dins el vostre pla de comunicació?**

Li atorguem molta importància, perquè els canals digitals, tant les xarxes socials com la web municipal i les seves extensions, són vies de comunicació permanents, transversals i multifuncionals de què disposem les 24 h dels 365 dies. Són les vies que permeten una comunicació directa i no mediatitzada del missatge institucional i allò que ens permet vetllar per la reputació de l'Ajuntament en l'entorn 2.0. Alhora, són vies que ens donen moltíssima informació sobre els interessos i inquietuds que els ciutadans i ciutadanes tenen respecte dels serveis que l'Ajuntament ofereix.

**Quins són els objectius de comunicació que persegueix la vostra estratègia digital?**

La finalitat dels canals socials corporatius de l'Ajuntament de Tarragona és:

- Informar sobre els serveis i l'actualitat municipals i de la ciutat que siguin d'interès general: mobilitat i transports, servei de neteja, sessions plenàries, notícies al web, inauguracions, activitat cultural i d'oci, turisme, informació meteorològica o de trànsit, acció de govern, rodes de premsa, etc.

- Potenciar la presència de Tarragona a les xarxes socials i reconèixer la tasca d'agents, entitats, empreses, institucions, creadors i persones en general que treballen per Tarragona i la seva millora i projecció.
- Promocionar la ciutat des dels diversos punts de vista i interactuar amb els ciutadans i donar-los veu.

### **Teniu un equip que es dedica exclusivament a la comunicació a les xarxes socials? Quantes persones el formen?**

El Departament de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Tarragona és l'òrgan administratiu des del qual es vehicula tota la comunicació municipal, a excepció de la relació no publicitària amb els mitjans de comunicació, que es vehicula des del Gabinet de Premsa. Això fa que la gestió de les xarxes socials sigui una de les seves atribucions, conjuntament amb la redacció de plans de comunicació, el desenvolupament de campanyes, la supervisió de continguts, la planificació i gestió de la comunicació interna, la gestió de l'agenda municipal, la gestió de suports publicitaris exteriors i la gestió de la pàgina web i de la Intranet, entre altres.

Un dels tècnics de Comunicació que integren aquest departament té, com una de les seves atribucions, la coordinació dels canals socials corporatius municipals i compta amb el suport d'una altra tècnica de Comunicació i de la cap del Departament.

El Departament, per tant, dedica uns recursos propis a la gestió de les xarxes socials i també coordina i supervisa l'execució de recursos externs dedicats de forma monogràfica a l'execució d'accions per a aquests canals. Paral·lelament, altres departaments de l'Ajuntament destinen recursos propis o externs a gestionar altres xarxes temàtiques (Cultura, Turisme, Esports, Joventut, Desenvolupament Econòmic, etc.).

### **Compteu amb la figura d'un Community Manager? Forma part del personal extern o intern a la institució?**

A més dels recursos propis esmentats anteriorment, l'Ajuntament de Tarragona contracta diferents serveis professionals per garantir una millor qualitat del producte que s'ofereix a la ciutadania a través de les xarxes socials corporatives. En l'actualitat són vigents les adjudicacions següents:

- Servei de gestió de perfils de Facebook, Twitter i Instagram de l'Ajuntament de Tarragona.
- Servei d'atenció digital a l'usuari a través de les xarxes socials de l'Ajuntament i de la plataforma EPP!.
- Servei de realització de reportatges audiovisuals d'activitats rellevants de Tarragona.
- Servei de redacció d'articles per al blog corporatiu de l'Ajuntament de Tarragona.
- Servei de realització i maquetació audiovisual del projecte 'L'il·lustrador convidat' i de GIFs per a les xarxes socials corporatives.

A finals d'any està previst treure a concurs una licitació que inclourà 3 lots de serveis diferenciats, els quals aglutinaran els diversos serveis descrits de la manera següent: un lot serà per a la gestió del Facebook, Twitter i T/Blog de l'Ajuntament; un altre lot serà per a la gestió de l'Instagram i per a la realització de reportatges audiovisuals, i, finalment, un tercer lot serà el d'atenció digital a l'usuari a través de les xarxes socials de l'Ajuntament i de la plataforma Epp!.

### **Quins són els principals públics als quals voleu arribar?**

No existeix una especificitat de públics concret. Ara bé, sí que planifiquem els continguts d'acord amb els usos específics atorgats a cada xarxa social, de manera que les accions concretes desenvolupades arriben al conjunt de la ciutadania que utilitza els canals 2.0. A través de Facebook, per exemple, arribem sobretot a un públic de mitjana edat; en canvi, a Instagram, encara que no és el majoritari, aconseguim arribar amb més amplitud a un públic jove.

### **Com feu i quina és la planificació a les xarxes socials?**

Amb l'objectiu d'acomplir la missió que tenim, actualment es generen una sèrie d'espais de contingut propi que es publiquen setmanalment o mensualment o bé de manera més esporàdica a les xarxes socials. Aquests continguts es planifiquen a les diferents graelles setmanals, que també es nodreixen dels continguts d'actualitat, de la informació de servei generada pel mateix Ajuntament i de publicacions d'interès a l'entorn del conjunt de la ciutat.

Els usos específics atorgats a cada xarxa social i les característiques de cada contingut són alguns dels elements que es tenen en compte a l'hora de concretar la planificació. Aquesta planificació es realitza internament des de Comunicació Corporativa i els detalls d'execució de cadascuna de les accions són debatuts amb cadascuna de les empreses adjudicatàries.

### **Disposeu d'un calendari i horari de publicació?**

Sí. Com s'ha mencionat en la resposta anterior existeixen un seguit de graells setmanals on es planifiquen les principals accions previstes a cadascuna de les xarxes. L'eina de planificació que fem servir es l'Asana, una plataforma de gestió d'equips que es troba gratuïtament en línia. Pel que fa a l'horari de publicació, generalment es tenen en compte les franges horàries més propícies, ja sigui per intentar aconseguir un major impacte de públic o per evitar solapaments de publicacions.

### **Des de quan la institució està present a les xarxes socials? Quin va ser el vostre primer projecte de comunicació a través de les xarxes?**

Des de l'any 2011. La retransmissió dels plens municipals a Twitter va ser una de les primeres activitats realitzades i encara ara es du a terme mitjançant l'elaboració de fils de cada sessió.

### **A quines xarxes socials esteu actius? Quina és la que més utilitzeu?**

Com ja s'ha indicat anteriorment, al web municipal es poden consultar les diferents xarxes socials municipals existents en l'actualitat. Totes les xarxes de l'àmbit general són actualitzades amb freqüència, però per la seves especificitats i capacitat per arribar a un públic més majoritari es podria considerar que Facebook, Twitter i Instagram són les xarxes més utilitzades actualment.

### **Quin ús diferenciatiu li doneu a cada xarxa?**

La visió és apostar per la qualitat i especificitat dels continguts per sobre de la quantitat i aconseguir consolidar la identitat digital de l'Ajuntament de manera que els ciutadans l'associïn a un context de conversa, informació, reconeixement, interacció i

col·laboració. Dins del pla d'acció de l'Ajuntament, els usos específics que s'atorguen als principals canals socials municipals són els següents:

Facebook és el medi dels valors permanents de ciutat, del reconeixement cap a persones i agents i de les novetats a mitjà termini. Instagram, el medi de la creativitat, el testimoni visual i la participació activa. Twitter, el de l'actualitat immediata, la darrera hora, la conversa constant i l'atenció al ciutadà. El T/Blog permet un aprofundiment periodístic en aspectes de la ciutat que aporta coneixement qualitatiu a l'entorn 2.0. LinkedIn canalitza continguts i conversa de l'àmbit professional i de l'activació econòmica.

### **A Twitter teniu diversos perfils, pots dir-nos quants i el perquè de la vostra decisió?**

Pel que fa a la creació de diferents perfils municipals (ja sigui a Twitter o a altres xarxes socials) existeix un procediment d'obertura i manteniment de xarxes socials corporatives. Els diferents departaments poden sol·licitar-ne la creació al Departament de Comunicació Corporativa especificant, entre d'altres, els objectius de l'obertura del nou canal, un esborrany dels continguts que s'hi volen publicar i una previsió dels recursos personals i materials amb què es gestionaran aquests perfils. Després d'estudiar les necessitats que reculli aquest pla de viabilitat i una vegada siguin aprovades, el Departament de Comunicació crearà el compte o els comptes.

### **Els vostres tuits o publicacions a Facebook o altres xarxes socials segueixen una estructura?**

Les publicacions no se ceneixen a una estructura rígida, però sí que es tenen en compte diferents elements comuns per facilitar que siguin percebudes com a publicacions municipals i per optimitzar la transmissió de la informació. Alguns d'aquests són els següents:

Encapçalaments. La majoria de publicacions, especialment si es tracta de les seccions fixes, s'inicien amb un títol propi amb el títol en majúscules i una barra separadora |. Per exemple: LA FINESTRA DE L'ARXIU |, EN DIRECTE |, etc.

Elements gràfics. Es recomana l'ús d'icones per fer més atractives les publicacions i per clarificar l'estructura de les publicacions.

Imatge principal. Se li dona més importància. Com a criteri general, totes les publicacions han d'anar acompanyades d'una o diverses imatges atractives relacionades amb el contingut en qüestió, sobretot a Facebook i Instagram, que són les xarxes amb més impacte visual.

### **A les xarxes socials publiqueu continguts de publicació única, contingut comodí i repeticions de publicacions al llarg d'un mateix dia o setmana?**

Es barregen diferents tipus de publicacions, ja que es tenen en compte diferents factors. A Facebook, per exemple, on l'algoritme penalitza una difusió reiterada de publicacions o una repetició de continguts, s'és especialment selectiu i només es realitzen una o dues publicacions diàries i gairebé mai s'hi produeix cap repetició.

A Twitter, una xarxa caracteritzada pel caràcter efímer de les seves publicacions, és habitual que una mateixa publicació (ja sigui idèntica o en diferents versions) es repeteixi en diferents ocasions. Per exemple, una notícia generada pel propi Ajuntament és publicada de mitjana dues o tres ocasions en diferents franges horàries (matí, migdia i vespre-nit). Informacions de caràcter més generalista o vinculades a campanyes de llarg recorregut tenen presència en diferents setmanes en aquesta xarxa de microblogging.

### **Converseu amb els usuaris de les xarxes socials o simplement informeu?**

A l'hora d'enumerar els objectius per a les xarxes socials s'ha fet referència ja a voluntat "d'interactuar amb els ciutadans i donar-los veu". Aquest punt es desenvolupa en diferents accions concretes, com la compartició de continguts de qualitat i d'interès aportats per ciutadans, entitats o organitzacions.

Pel que fa a l'atenció de queixes/incidències, consultes i suggeriments, l'objectiu general de l'Ajuntament a les xarxes socials dels usuaris serà el d'informar els ciutadans sobre els canals que la institució ha habilitat per rebre'ls i resoldre'ls. Cal transmetre el missatge que les xarxes socials municipals no són el context adequat per resoldre peticions i incidències de manera directa, sinó el mitjà que facilita les vies

administratives o tècniques establertes institucionalment per fer-ho (Plataforma Epp Tarragona!, Oficina Municipal d'Atenció Ciutadana, Telèfon de la Guàrdia Urbana, etc.). Així mateix, en aquells casos en què es considera oportú i és factible es respon directament els usuaris, sempre després d'haver obtingut una resposta validada pel departament en qüestió.

### **Com són els missatges i quin idioma utilitzeu a les xarxes?**

Diferents consideracions sobre l'estil dels missatges:

Se segueixen les recomanacions d'un ús no discriminatori en el llenguatge i la comunicació corporativa contemplades en el Pla d'Igualtat de l'Ajuntament de Tarragona. S'adoptarà un to proper i fresc, però, sobretot en les respostes, marcadament objectiu, neutre, educat i propi d'un punt de vista tècnic.

A més, tota la comunicació feta a través de xarxes socials ha de tenir garanties de correcció lingüística i d'estil. Cal evitar el "llenguatge sms".

La llengua vehicular de les xarxes de l'Ajuntament de Tarragona és el català. Com a norma general, es recomana, en la mesura del possible, contestar l'usuari en la mateixa llengua amb què ha fet la consulta.

### **Compartiu des del vostre perfil informació d'altres comptes que no tenen res a veure amb el vostre però que us sembla interessant?**

Sí. Com ja s'ha avançat, és una pràctica habitual i que, a més, entronca perfectament amb els objectius dels canals socials corporatius municipals. D'aquesta manera, és habitual trobar retuits i comparticions d'històries a Instagram generades per altres comptes de ciutadans, entitats o organitzacions.

### **Quines accions porteu a terme a les xarxes socials i funcionen? Quines no han funcionat?**

Una de les principals característiques de l'estratègia de l'Ajuntament de Tarragona a les xarxes socials, com hem dit, és l'aposta per la qualitat i especificitat dels continguts per sobre de la quantitat i aconseguir consolidar la identitat digital de l'Ajuntament de manera que els ciutadans l'associïn a un context de conversa, informació,

reconeixement, interacció i col·laboració. Per aconseguir-ho es generen els espais de contingut propi abans esmentat.

Actualment estan vigents prop d'una vintena d'accions concretes, algunes de les quals són:

La Finestra de l'Arxiu, que comparteix imatges del Centre d'Imatges de L'Arxiu, generalment imatges antigues de la ciutat, amb una explicació que les contextualitza. És una de les seccions que té més impacte, perquè posa en valor la història de la ciutat i connecta els usuaris i usuàries amb el seu passat. Les imatges es comparteixen tradicionalment cada dilluns a Facebook i cada dimarts a Instagram.

L'Il·lustrador Convidat, secció que posa en valor els nous talents artístics de la ciutat. La secció es dedica cada mes a un il·lustrador diferent, del qual s'intenta conèixer la seva obra i el seu pensament mitjançant publicacions específiques al blog, Facebook i Instagram.

TGNAgenda, cada dimarts es publica a Instagram, mitjançant el format Story, una selecció dels actes de l'agenda més destacats d'aquella setmana.

Gent de Tarragona: cada diumenge publiquem un article/entrevista al blog sobre un tarragoní o tarragonina destacat. Se'n comparteixen les imatges i l'enllaç. És una de les seccions més consolidades, que ajuda a fer comunitat dins de la xarxa.

El T/Blog, que permet un aprofundiment periodístic en aspectes de la ciutat que aporta coneixement qualitatiu a l'entorn 2.0. També funciona com a porta de sortida i d'entrada de molts continguts que es distribueixen a diferents xarxes socials (entrevistes, articles, etc.).

### **Heu realitzat algun concurs o promoció a les xarxes socials?**

Sí, molt sovint i des de fa molt de temps. Aquests concursos i promocions tenen diferents objectius:

- Incentivar la participació a diferents accions i reconèixer les aportacions de més qualitat, fins i tot per descobrir talents artístics.



- Acompanyar la difusió d'alguna activitat que potser no té la difusió esperada, com, per exemple, algun espectacle programat als espais municipals.
- Eminentment lúdics, com és el cas del #TrivialTGN, una secció setmanal a Instagram per respondre una pregunta multiresposta sobre la ciutat.

**Quina és l'acció que ha tingut més repercussió per als ciutadans? En quines xarxes i amb quins resultats?**

És difícil de precisar, malgrat que periòdicament s'avaluen els indicadors de les xarxes socials. Com a norma general, les accions vinculades a continguts eminentment visuals i/o històrics acostumen a generar xifres d'interaccions més elevades que la mitjana. Que la temàtica de les accions giri al voltant dels principals cicles festius de la ciutat (Carnaval, Tarraco Viva o, fonamentalment, les festes de Santa Tecla) també acostuma a despertar un interès molt elevat.

**Utilitzeu les xarxes per saber les opinions dels ciutadans? Teniu en compte la seva opinió a les xarxes per a la presa de decisions que els afectin directament?**

Les opinions rebudes a les xarxes són derivades als tècnics dels departaments als quals fan referència i, si escau, es fan arribar també a la Direcció de Comunicació. Òbviament que les opinions són tingudes en compte a nivell tècnic, però no ens pertoca a nosaltres respondre la qüestió de si també condicionen l'acció política.

**Quin és el pla d'actuació davant comentaris positius? Els compartiu, els contesteu donant les gràcies o no responeu? I en el cas dels comentaris negatius?**

Des del Departament de Comunicació Corporativa s'ha elaborat una 'Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona' i un 'Protocol de resposta als canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona'. Així mateix, des de 2012 existeix una Normativa d'ús de les xarxes socials. Aquests documents estableixen el següent:

Quan líders d'opinió o perfils amb molts seguidors parlin de la ciutat o de l'Ajuntament sense menció directa als nostres perfils, podem intervenir donant la versió oficial de

l'Ajuntament, mencionant-los. Quan el comentari és positiu, se'ls pot fer un agraïment públicament.

Es pot fer RT quan ens feliciten com a ciutat, servei o projecte per complir amb normatives específiques o com a models a seguir.

Es pot fer FAV, entre d'altres, en els casos següents:

Als tuits que expressin agraïment en les respostes que haguem donat o a les consultes que haguem atès. No en fem RT perquè ja se sobreentén que és la nostra tasca i forma part del servei que oferim.

Als tuits amb fotografies de baixa qualitat que acompanyen missatges positius per a la ciutat, per a l'organització, etc.

En el cas d'un comentari negatiu, les queixes, consultes i suggeriments es llegeixen sempre i es destina una quantitat important de recursos a donar-los el tràmit intern oportú i facilitar-los resposta, si és possible.

Tenint en compte aquest alt percentatge d'ítems relacionats amb la via pública (l'any 2017 es va fer un estudi qualitatiu de les queixes rebudes a les xarxes generalistes i es va determinar que el 77 % d'aquestes feien referències a les àrees i serveis de Neteja i Espai Públic, Brigada Municipal i Guàrdia Urbana) per norma general se'ls indica que registrin i enviïn la seva incidència a través de l'aplicació Epp!. Es tracta d'un canal que l'Ajuntament habilitat per fer incidències a la via pública amb diferents avantatges per a la ciutadania: implica un registre oficial de l'activitat i preserva les dades de la persona que l'envia arriba de manera més directa i ràpida al departament que l'ha de resoldre

Si el comentari negatiu fa referència a qualsevol altre departament, s'enviarà al tècnic especialista perquè en tingui coneixement i per intentar facilitar resposta, si escau. Si el comentari negatiu pot contribuir o desencadenar una crisi es podria activar, si escaigués, el protocol d'actuació específic per a aquestes situacions.

Sempre que sigui possible, i especialment davant de situacions de crisi, s'establirà un contacte immediat amb Premsa per tal que els departaments implicats estiguin totalment coordinats a l'hora de donar una resposta unitària.

## **Davant comentaris racistes, xenòfobs, homòfons, sexistes i aquells que desqualifiquin a persones com actueu?**

La normativa d'ús de les xarxes socials estableix, en el seu punt b) "Els vostres comentaris com a usuaris de les xarxes socials són lliures, personals i no atribuïbles a l'Ajuntament de Tarragona. Tanmateix, aquests no podran contenir missatges que atemptin contra l'honor, la intimitat, la imatge personal, i la dignitat de la persona i, en particular, que puguin perjudicar el desenvolupament físic, mental o moral dels menors, ni que fomentin l'odi, el menyspreu o la discriminació per motius de naixement, raça, sexe, ideologia, filiació política, orientació sexual, religió, nacionalitat, opinió o qualsevol altra circumstància. Respecte i coherència per davant de tot".

La Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona estableix, en el seu punt 13: "No seguirem públicament comptes "fake" ni perfils que es dediquin a insultar, ofendre o atemptar contra la dignitat de les persones. En cas que ens interessi fer seguiment d'algun d'aquests perfils ho farem per llista privada."

## **Disposeu d'un pla de comunicació o gestió de crisi? Quin?**

La Guia d'estil i protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona preveu, en el seu punt 5, un seguit de recomanacions a seguir en cas de crisi. Algunes d'aquestes indicacions són les següents:

Davant d'una situació d'emergència (per sinistre, tragèdia o qualsevol altra circumstància que es consideri crítica per la repercussió generada) o crisi greu de reputació s'establirà un departament portaveu per emetre els missatges municipals segons l'àmbit en què s'emmarqui el fet.

En tots els casos, caldrà coordinar-se amb el Gabinet de Premsa i l'equip web de l'Ajuntament de Tarragona. A l'hora de respondre a les xarxes socials, cal evitar la precipitació davant l'allau de queixes i la pressió generada, ja que la primera resposta és la que condicionarà tot el desenvolupament de la crisi.

D'altra banda, també existeix un Protocol d'actuació dels canals corporatius 2.0 de l'Ajuntament de Tarragona en cas d'emergències ciutadanes, que contempla les diferents actuacions a tenir en compte "Quan la ciutat viu una situació d'emergència causada per un accident químic, inundacions, temporals o altres successos greus".

**Heu notat un increment de sol·licituds, preguntes i suggeriments des que vau començar la vostra activitat a les xarxes socials i una millor percepció de l'Ajuntament per part dels ciutadans?**

Sí, i tant, sobretot a través de Twitter pel que fa a sol·licituds, preguntes, avisos, etc. En aquest sentit, des de 2011 hem passat per diverses fases. Al principi, s'intentava no només informar sobre les vies d'atenció, sinó fins i tot gestionar les sol·licituds des de la mateixa xarxa. Aquest procediment, però, va esdevenir impossible a mesura que vam créixer en seguidors i en peticions, i quan va sorgir la necessitat que els avisos i sol·licituds, que també anaven en augment perquè de vegades es resolien abans per xarxes que per les vies més "oficials", quedessin registrats.

Pel que fa a la percepció, hem passat èpoques de tot també, molt bones i no tan bones. Actualment, des de que hem contractat el servei d'atenció digital específic per a xarxes socials i Epp!, la percepció ha millorat molt, perquè hem aconseguit donar una atenció més ràpida i personalitzada dels usuaris i usuàries que ens interpel·len.

**Quines eines o instruments utilitzeu per a millorar l'ús de les xarxes socials? (Hootsuite, Alertes de Google, Bit.ly...)?**

Principalment Hootsuite i Tweetdeck. També el sistema de notificacions propi de Twitter, per exemple. Per a la planificació de la feina, Asana, que també ens resulta excel·lent per poder treballar en línia i a temps real.

**Com avalueu o analitzeu els resultats? Quins paràmetres feu servir per definir l'èxit o fracàs del que esteu fent a les xarxes?**

En el passat vam tenir contractada alguna eina, com Websays. L'eina, però, era cara i no en trèiem prou suc pels diners que suposava. De manera gratuïta, vam fer servir durant un temps el Hootsuite per extreure alguns informes mensuals i actualment el Hootsuite de pagament el fem servir, però a través del servei extern de community

management que tenim contractat, de manera que ens extreuen estadístiques de Twitter. Alguna vegada n'hem fet servir d'altres de gratuïtes (SumAll, Tweetdeck...), però actualment, ho fem sobretot manualment, amb taules d'Excel que elaborem en part internament i en part externament, a través dels gestors de xarxes. Elaborem informes mensuals de l'activitat i també fem informes puntuals sobre temes o campanyes concretes.

Els paràmetres que fem servir són diversos, depenent de la xarxa, però bàsicament, a trets generals, ens fixem en l'índex d'interacció que aconseguim.

### **8.3. Entrevista a Elisabet Borreda**

**En el vostre pla de comunicació teniu una estratègia o pla dedicat a les xarxes socials? En què consisteix?**

Actualment, no tenim cap estratègia de xarxes socials, però tenim intenció de treballar-hi per dissenyar-la.

**Quina importància té l'estratègia digital dins el vostre pla de comunicació?**

En cas que en tinguéssim, li atorgaríem força rellevància.

**Quins són els objectius de comunicació que persegueix la vostra estratègia digital?**

Les xarxes han de ser un canal el màxim bidireccional possible i als ciutadans que s'adrecin a la institució a través de les xarxes socials per fer consultes o comentaris, se'ls ha de donar resposta o dirigir-los al lloc concret on se'ls pot atendre. Per tant, han de ser un canal per explicar-nos, però també ens han de servir per escoltar què ens volen dir els usuaris.

Les xarxes no són només per explicar l'obra de govern, sinó que també s'ha de difondre informació útil o promocionar activitats. Hem de trobar la manera de poder-les utilitzar i que tinguin un retorn.

Però, bàsicament, han de servir per proporcionar informació útil a la ciutadania com per exemple, comunicar si un dia es talla un carrer per millorar l'enllumenat. Són un canal de comunicació més per arribar a un públic prou segmentat de manera econòmica.

**Teniu un equip que es dedica exclusivament a la comunicació a les xarxes socials? Quantes persones el formen?**

No, el Departament de Comunicació està format per dotze professionals: una cap de premsa, sis redactors, dels quals cinc són setmanals i un de cap de setmana, quatre periodistes que gestionen la web municipal i una cap d'unitat de disseny encarregada de promoció i publicitat. Les rutines realitzades per la secció poden dividir-se en quatre grans blocs:

Bloc 1. Tasques realitzades directament amb l'alcalde i regidors com acompanyar-los i assistir-los tècnicament en atencions als mitjans de comunicació, entrevistes, rodes de premsa i actes institucionals. Així com preparar documentació, escrits oficials, articles i notes de premsa pel paer en cap i regidors i gestionar la cobertura audiovisual dels actes oficials als quals assisteixen. Per últim, informar-los de les notícies d'importància aparegudes als mitjans que afecten directament la institució.

Bloc 2. Tasques de redacció, edició i publicació de les notícies al web institucional de l'Ajuntament de Lleida i a les xarxes socials vinculades al departament per tal de ser difoses als mitjans de comunicació.

Bloc 3. Tasques de *monitoring* i *clipping* com elaborar reculls de premsa i fer un seguiment de les notícies aparegudes als diferents mitjans de comunicació relacionades amb la Paeria que es fa arribar directament a l'alcalde i regidors de la corporació.

Bloc 4. Tasques d'atenció als mitjans de comunicació així com rebre i resoldre sol·licituds d'informació, fer un seguiment de les convocatòries de premsa per als actes que organitza l'Ajuntament de Lleida i enviar-los les notícies que es redacten i s'elaboren des del departament.

**Compteu amb la figura d'un *Community Manager*? Forma part del personal extern o intern a la institució?**

No es compta amb un *Community Manager* ni amb cap persona especialitzada amb canals digitals.

**Quins són els principals públics als quals voleu arribar?**

El públic principal és la ciutadania de Lleida i aquelles persones que poden arribar a la ciutat per diversos motius. Però, cada campanya a les xarxes es vol dissenyar en funció del seu públic, així doncs cadascuna tindrà un to diferenciat. Per exemple, la informació relativa al protocol per tornar a casa segures les nits de festa va dirigit a les noies adolescents i joves de la ciutat.

**Com feu i quina és la planificació a les xarxes socials?**

No es disposa d'una planificació a les xarxes socials. Tot i això, abans només es publicaven tuits de les notes de premsa i actualment, les publicacions a Twitter substitueixen, en alguns casos, les notícies publicades a la web municipal.

**Disposeu d'un calendari i horari de publicació?**

Tampoc disposem d'un calendari ni horari de publicació per aquests canals.

**Des de quan la institució està present a les xarxes socials? Quin va ser el vostre primer projecte de comunicació a través de les xarxes?**

L'Ajuntament està actiu a les xarxes des de l'abril del 2010, amb el perfil @paerialleida a Twitter.

**A quines xarxes socials esteu actius? Quina és la que més utilitzeu?**

En aquests moments, s'està treballant per depurar i revisar totes les xarxes socials municipals, per tal de quedar-nos només amb les que són útils, però la que més s'utilitza actualment és Twitter. Tot el que publiquem, ho publiquem a Twitter.

En el següent enllaç hi ha un llistat de totes les xarxes socials de l'Ajuntament de Lleida: [https://www.paeria.es/cat/ajuntament/llista\\_xarxes\\_socials.asp](https://www.paeria.es/cat/ajuntament/llista_xarxes_socials.asp)

### **Quin ús diferenciats li doneu a cada xarxa?**

El Twitter municipal comunica el relat de la ciutat, mentre que @paeriacomunica funciona com un altaveu del Departament de Comunicació.

A Instagram estem començant a potenciar el canal, ja que el nombre de seguidors està augmentant força. Actualment, a Instagram ens dediquem a publicar fotografies boniques de la ciutat en què s'ha etiquetat a l'Ajuntament i dies puntuals com, el Dia Mundial del Comerç s'aprofita per difondre alguns consells. Però el que s'està fent no té un criteri o una estratègia marcada, sinó que alimentem el canal sense una planificació.

Facebook està força abandonat, ja que hem d'acabar de trobar quin encaix donar-li a aquesta xarxa.

### **A Twitter teniu diversos perfils, pots dir-nos quants i el perquè de la vostra decisió?**

Tenim dos comptes municipals a Twitter, @paerialleida i @paeriacomunica, que estem avaluant de fusionar-los en un per tal de centralitzar la informació difosa.

### **Els vostres tuits o publicacions a Facebook o altres xarxes socials segueixen una estructura?**

Mirem que tinguin tot el possible sense que sigui un arbre de nadal. És a dir, es prioritza que tingui vídeo, foto, enllaç i emoticones per fer la comunicació més visual i complementar la informació. Però no tenim un llibre d'estil que ho indiqui.



**A les xarxes socials publiqueu continguts de publicació única, contingut comodí i repeticions de publicacions al llarg d'un mateix dia o setmana?**

A vegades es retuïten les publicacions pròpies per tornar a publicar i repetir els continguts. A més, s'està plantejant elaborar una sèrie de temes rellevants i continuats, com l'adopció de gossos, per tal que es publiquin de manera periòdica a les xarxes.

**Converseu amb els usuaris de les xarxes socials o simplement informeu?**

Es conversa amb els usuaris, sobretot amb temes relacionats amb urbanisme i es dona resposta a les preguntes de la ciutadania envers aquestes qüestions.

**Com són els missatges i quin idioma utilitzeu a les xarxes?**

A les xarxes socials s'intenta comunicar de manera atractiva i clara i la llengua que s'utilitza és majoritàriament el català.

**Compartiu des del vostre perfil informació d'altres comptes que no tenen res a veure amb el vostre però que us sembla interessant?**

En general, es comparteixen continguts publicats per altres perfils de l'Ajuntament com Turisme Lleida o el Casal de la Dona, però es comparteixen poques publicacions d'altres comptes que no siguin municipals, ja que és difícil marcar els criteris i establir els límits.

**Quines accions porteu a terme a les xarxes socials i funcionen? Quines no han funcionat?**

Una acció que es realitza des de fa molt temps amb bons resultats és la retransmissió dels plens municipals mitjançant Twitter.

**Heu realitzat algun concurs o promoció a les xarxes socials?**

Fins al moment, no s'ha fet cap concurs ni promoció a les xarxes socials.

**Quina és l'acció que ha tingut més repercussió per als ciutadans? En quines xarxes i amb quins resultats?**

No en tenim constància, ja que no analitzem les accions realitzades a les xarxes.

**Utilitzeu les xarxes per saber les opinions dels ciutadans? Teniu en compte la seva opinió a les xarxes per a la presa de decisions que els afectin directament?**

Sí, indirectament a través de les xarxes es pot saber quina opinió tenen els usuaris sobre els serveis de l'Ajuntament. Tot i que, no monitoritzem les xarxes ni avaluem els resultats.

**Quin és el pla d'actuació davant comentaris positius? Els compartiu, els contesteu donant les gràcies o no responeu? I en el cas dels comentaris negatius?**

No s'acostuma a respondre donant les gràcies per participar, sinó que ens limitem a contestar a les preguntes i consultes que en tenim resposta, per tal d'atendre a la ciutadania.

**Davant comentaris racistes, xenòfobs, homòfobs, sexistes i aquells que desqualifiquin a persones com actueu?**

En general, no responem ni alimentem aquests perfils, seguint l'estratègia *don't feed the troll* a les xarxes socials.

**Disposeu d'un pla de comunicació o gestió de crisi? Quin?**

No es disposa d'un pla de comunicació de crisi, però s'elabora de manera espontània quan es detecta una possible crisi. Hi ha uns punts bàsics que encara que no els tinguem escrits són els següents:

Quan es detecta una situació de possible crisi, es recull la màxima informació possible sobre el tema en qüestió, es reuneixen els responsables de les àrees afectades, es prepara un argumentari i s'atén als mitjans de comunicació. S'estudia si es respon concedint declaracions amb micròfon o enviant una nota de premsa.

**Heu notat un increment de sol·licituds, preguntes i suggeriments des que vau començar la vostra activitat a les xarxes socials i una millor percepció de l'Ajuntament per part dels ciutadans?**

Cada vegada la ciutadania utilitza més aquests canals per realitzar consultes o queixes i nosaltres intentem atendre totes aquestes peticions a través de les xarxes.

**Quines eines o instruments utilitzeu per a millorar l'ús de les xarxes socials? (Hootsuite, Alertes de Google, Bit.ly...)?**

De moment, no utilitzem cap eina per a les xarxes socials, tot i que estem treballant per poder fer-les servir en un futur proper.

**Com avalueu o analitzeu els resultats? Quins paràmetres feu servir per definir l'èxit o fracàs del que esteu fent a les xarxes?**

Tampoc tenim cap criteri per analitzar els resultats de les accions dutes a terme als canals digitals.

